

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

FELIPE ALVES

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS VALES DA UVA GOETHE
– SANTA CATARINA: UM ESTUDO DE CASO**

CRICIÚMA

2016

FELIPE ALVES

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS VALES DA UVA GOETHE
– SANTA CATARINA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração de Empresas, no Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Júlio César Zilli

CRICIÚMA

2016

FELIPE ALVES

**PERSPECTIVAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS VALES DA UVA GOETHE
– SANTA CATARINA: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração com linha específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. MSc. Júlio César Zilli

Criciúma, 24 de Junho de 2016.


BANCA EXAMINADORA



Prof. Júlio César Zilli – Mestre – UNESC - Orientador



Prof.ª Adriana Carvalho Pinto Vieira – Doutora – UNESC



Prof. Ricardo Pieri – Mestre – UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Dedico inicialmente à Jéssica, Marina e Tamires; amizades estas que construí durante todo este período de graduação e que levo para toda a minha vida. Também aos meus pais, demais amigos e familiares, pela compreensão frente às dificuldades e pelo apoio prestado no decorrer de todo este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer aos meus pais, Luiz Paulo Alves e Zelina Zanelatto Alves, pela educação e principalmente pelos exemplos que me deram ao longo destes 21 anos. Foi devido a vocês que escolhi os caminhos pelos quais percorri e me transformei na pessoa que sou hoje. Tudo o que sou devo exclusivamente a vocês e por isso, aqui deixo meus agradecimentos!

Aos meus amigos, que compreenderam parte do meu isolamento neste período de 01 ano; desde o início do pré-projeto à conclusão deste trabalho. Vocês me transmitiram o apoio moral que eu precisava para seguir adiante.

Ao meu orientador Julio César Zilli, pelo qual desenvolvi uma grande admiração nestes poucos anos de convivência. O compartilhamento dos conhecimentos e experiências na área foi de grande valia para a construção deste trabalho, além de toda a cobrança e exigência... “Estamos juntos meu bruxo!”.

À UNESC e ao corpo docente do curso de Administração que tornaram a caminhada mais fácil ao longo deste trabalho.

À Renato Damian e Matheus Damian, que prestaram o auxílio necessário para a realização deste estudo.

E finalmente, a todos os que se envolveram de alguma maneira para que este trabalho se tornasse realidade.

“Os vinhos são como os homens: com o tempo, os maus azedam e os bons apuram”.

– Cícero.

RESUMO

ALVES, Felipe. **Perspectivas para a internacionalização dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina**: um estudo de caso. 2016. 75 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Com a crescente internacionalização da economia, verifica-se um aumento na velocidade com que as transformações ocorrem na sociedade. Por consequência, a facilitação do comércio global possibilitou a concorrência internacional, aumentando o risco para as empresas nacionais, porém, também possibilitou a expansão das firmas nacionais para outros países. A partir deste cenário, o estudo objetivou identificar as perspectivas para a internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina. Metodologicamente, o estudo se caracterizou como uma pesquisa descritiva e aplicada, quanto aos fins, e, bibliográfica e um estudo de caso, quanto aos meios de investigação. Com dados de origem primária, a pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista em profundidade, com o auxílio de um roteiro semiestruturado, com abordagem essencialmente qualitativa. A vitivinícola objeto de estudo é de pequeno porte, sem muitos recursos financeiros e com uma estrutura administrativa definida de maneira informal. Com perspectivas para a internacionalização, possui produtos diferenciados, com o respaldo de uma indicação geográfica. Entretanto, o preconceito existente com vinhos produzidos com uvas americanas e a falta de *know-how* em internacionalização, acabam por dificultar os primeiros passos no mercado internacional.

Palavras-Chave: Internacionalização, Vales da Uva Goethe, Indicação Geográfica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Delimitação da área dos Vales da Uva Goethe.	37
Figura 2 - Representação do surgimento da uva Goethe.....	39
Figura 3 - Organograma da vitivinícola estudada.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As fases do ciclo de vida do produto.....	21
Quadro 2 - Variáveis Internas da organização.	29
Quadro 3 - Matriz SWOT.....	29
Quadro 4 - Quadrantes da Matriz SWOT.	30
Quadro 5 - Estratégias de Internacionalização.....	31
Quadro 6 - Tipos de exportação.....	31
Quadro 7 - Tipos de contratos internacionais.....	32
Quadro 8 - Tipos de investimento direto.	33
Quadro 9 - Diferenças entre DO e IP	35
Quadro 10 - Objetivos específicos versus estrutura da pesquisa.....	45
Quadro 11 - Síntese dos resultados da pesquisa.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEX	Agência Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
DO	Denominação de Origem
FIERGS	Fundação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IG	Indicação Geográfica
IP	Indicação de Procedência
IPVUG	Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PROGOETHE	Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe
UVIBRA	União Brasileira de Vitivinicultura
VUG	Vales da Uva Goethe

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	17
2.1.1	Teorias econômicas	18
2.1.1.1	Teoria do poder de mercado	18
2.1.1.2	Teoria de internalização	19
2.1.1.3	Teoria do paradigma eclético	20
2.1.1.4	Teoria do ciclo de vida do produto.....	21
2.1.2	Teorias comportamentais	22
2.1.2.1	Teoria de <i>Uppsala</i>	22
2.1.2.2	Teoria das redes.....	24
2.2	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	25
2.2.1	Planejamento para internacionalização.....	27
2.2.2	Estratégias para internacionalização.....	30
2.2.3	A internacionalização do setor vitivinícola brasileiro	33
2.3	INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS	34
2.4	VALES DA UVA GOETHE.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO	42
3.3	PLANO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	44
4	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	45
4.1	PERFIL EMPRESARIAL.....	45

4.2	ESTRUTURA ADMINISTRATIVA.....	47
4.3	A VITIVINÍCOLA E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA.....	49
4.4	A VITIVINÍCOLA E O MERCADO NACIONAL	51
4.5	A VITIVINÍCOLA E SUA PERCEPÇÃO DOS MERCADOS INTERNACIONAIS	55
4.6	A VITIVINÍCOLA E SUA EXPERIÊNCIA COM O MERCADO INTERNACIONAL	58
4.7	SÍNTESE DOS RESULTADOS	59
5	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE.....	72
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	73

1 INTRODUÇÃO

Um dos efeitos da globalização é a internacionalização dos meios de produção, serviços, informações e, sobretudo, da economia. O que se observa é o aumento da velocidade com que as transformações ocorrem na sociedade e o enfraquecimento das fronteiras. A descentralização do capital financeiro e intelectual, possibilita que o concorrente seja de outro país e cultura, aumentando ainda mais a fragmentação dos mercados (LOVATEL, 2002; TERUCHKIN, 2003).

No Brasil, o movimento de internacionalização se intensificou entre 1970 e 1980, quando o governo federal iniciou a promoção dos primeiros incentivos relacionados ao crédito e financiamento das exportações. Por consequência, as organizações que antes apenas buscavam exportar ocasionalmente, foram estimuladas a buscar e consolidar mercados internacionais (SARLI, 2002).

Observando-se a importância de se inserir mercado globalizado, as organizações devem buscar conhecer as suas fraquezas e potencialidades, para que possam tanto se protegerem de eventuais ameaças, quanto vislumbrar novas oportunidades de negócio (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; DUTRA, 2014).

Constata-se no cenário internacional, que o principal modelo de internacionalização se dá por meio da reação às ameaças encontradas dentro do mercado doméstico, sendo elas de concorrentes nacionais e/ou internacionais, impedindo que a empresa cresça. Esta situação pode ser observada no mercado de vinhos, que busca no mercado externo, uma alternativa para incremento e diversificação do negócio (ZABOT, 2014).

Relacionado ao mercado brasileiro de vinhos, tem-se como objeto de estudo, o caso local de produção de vinhos “Vales da Uva Goethe”. Segundo evidenciado por Vieira e Pellin (2014), os vinhos produzidos à base de uva Goethe se mostraram impulsionadores da economia do município de Urussanga e região. Estes são considerados únicos, devido à relação existente entre a especificidade da terra utilizada para cultivo da uva, o clima diferenciado e a forte presença da cultura italiana que se faz presente na região.

Neste contexto, a presente pesquisa tem por objetivo avaliar as perspectivas

de internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina.

O estudo foi desenvolvido em cinco capítulos. O primeiro destaca a introdução, descreve a situação problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. No segundo capítulo, encontra-se a fundamentação teórica, abarcando temas relacionados com a internacionalização, indicação geográfica e os Vales da Uva Goethe.

Os procedimentos metodológicos adotados na monografia e a estruturação do roteiro de entrevista, realizada com uma das vitivinícolas dos Vales da Uva Goethe, estão descritos no terceiro capítulo.

No quarto capítulo, destacam-se os dados coletados por meio da entrevista e sua respectiva análise qualitativa, com o objetivo de responder a pergunta de pesquisa apresentada no estudo. Finalizando o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências e o apêndice.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O case “Vale dos Vinhedos” do Rio Grande do Sul é uma resposta à invasão dos vinhos internacionais no mercado brasileiro. Inicialmente os trabalhos eram realizados predominantemente com uvas tipo *vitis labrusca*¹ para produção de vinho, porém, com a entrada de vinhos internacionais elaborados a partir de uvas *vitis vinífera*², os produtores do Vale dos Vinhedos acabaram readaptando as vinhas para que a produção fosse predominantemente de uvas tipo *vitis vinífera* (NIEDERLE; VITROLLES, 2010).

Atualmente, há discussões acerca da diferença de qualidade entre os vinhos elaborados a partir de *vitis labrusca* e *vitis vinífera*, reduzindo a competitividade daqueles em relação a estes. Entretanto, o case “Vales da Uva Goethe” acaba levantando ainda mais questões sobre este cenário, devido às características híbridas da uva Goethe que, apesar de possuir predominância genética de *vitis vinífera* quando transformada em

¹ Uvas de origem americana, popularmente utilizadas para consumo *in natura* e fabricação de suco.

² Uvas de origem europeia, utilizadas para produção de vinho.

vinho, é caracterizado como vinho de mesa, considerado pelos críticos do ramo como de qualidade inferior (NIEDERLE; VITROLLES, 2010).

O vinho à base de uva Goethe é considerado único, devido à sua forte ligação com o clima e o solo da região. Em 2012, foi concedido o registro de Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe, possibilitando o aumento do comércio do vinho nos grandes supermercados da região e entrada nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Por conseguinte, após esta conquista, vislumbra-se futuramente a entrada no mercado externo (VIEIRA; PELLIN, 2014).

Baseando-se nas informações sobre as dificuldades encontradas para comprovação de qualidade nos vinhos de mesa e, na especificidade encontrada na uva Goethe, a pergunta que norteia este estudo é: **Quais as perspectivas para a internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as perspectivas para a internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o perfil e a estrutura administrativa da vitivinícola em estudo;
- b) Destacar a relação da vitivinícola com a indicação geográfica;
- c) Apresentar o posicionamento da vitivinícola perante o mercado nacional;
- d) Descrever a visão da vitivinícola acerca do mercado internacional;
- e) Elaborar uma síntese dos resultados a partir de uma matriz SWOT.

1.3 JUSTIFICATIVA

O foco deste estudo se baseia na identificação das perspectivas de internacionalização das vitivinícolas e vinícolas pertencentes a indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina. Deste modo, os resultados obtidos são importantes para uma futura internacionalização dos produtores de vinho Goethe da região Sul de Santa Catarina, facilitando por meio da evidenciação dos pontos fortes e possível correção dos pontos fracos, a abertura de novos mercados e provável desenvolvimento, por meio do comércio de vinhos no mercado externo.

Wright, Kroll e Parnell (2007), salientam que as organizações devem buscar conhecer as oportunidades e ameaças no ambiente externo, para que possam tirar proveito das possíveis oportunidades e minimizar o efeito das prováveis ameaças que influenciam no poder competitivo.

O estudo se mostra relevante para o pesquisador em questão, devido ao desafio proposto nesta pesquisa, para a universidade, pelo incremento do saber proporcionado pelo estudo, que serve para posteriores consultas e desenvolvimento de estudos futuros e finalmente, para os produtores dos Vales da Uva Goethe, pois terão em mãos um diagnóstico que os auxiliará na tomada de decisão, quando houver a iniciativa de iniciar os primeiros trabalhos com o mercado internacional.

O estudo é oportuno, visto que os Vales da Uva Goethe possuem perspectivas de internacionalização de seus produtos, porém ainda não estão preparados, devido à falta de *know-how* na área do comércio exterior. Entretanto, segundo Kraus (2000), um dos modelos de internacionalização mais utilizados pelas empresas é baseado no envolvimento gradual com as operações internacionais, devido à ausência de conhecimento tácito dentro do comércio internacional. Além disso, o estudo proposto também possibilitará que demais vitivinicultores que se encontrarem em situação semelhante aos Vales da Uva Goethe, possam usufruir dos resultados deste estudo.

O trabalho se apresenta viável, pois há a acesso fácil às informações em bases bibliográficas e sobretudo, às informações referentes a parte prática, visto que são de interesse dos vitivinicultores os resultados que foram obtidos no estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem por objetivo fornecer sustentação teórica para o tema em estudo. Neste contexto, são destacadas as principais teorias de internacionalização, o contexto do processo de internacionalização das firmas brasileiras, o planejamento e estratégias utilizadas pelas empresas a fim de se internacionalizarem, a influência das indicações geográficas na internacionalização e finalmente, informações acerca do objeto de estudo do presente trabalho, os Vales da Uva Goethe.

2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas dirigem sua atenção ao mercado externo por dois motivos: por vislumbrarem oportunidades ou por serem forçadas a encontrarem alternativas para que possam sobreviver, frente à concorrência nacional ou internacional. Assim, Szylit (2012, p. 22) salienta os motivos que levam as empresas a buscarem novos mercados, caracterizados pelo:

Aumento do número de competidores e saturação do mercado local, acompanhados de queda nos preços; déficit da balança comercial; economias estagnadas; e maior competição global. [Os motivos] que atraem empresas para um mercado [são] [...]: preços competitivos de novos mercados; taxa de câmbio favorável; liberalização do comércio global e criação de tratados comerciais; e mercados mal servidos.

As organizações buscam se internacionalizar por diversos fatores, os mais expressivos são a busca por novas oportunidades de negócio, a diversificação dos riscos, o aumento da produtividade e a lucratividade. Porém, inserido neste contexto, o engajamento da organização se faz necessário, a fim de atender aos padrões de qualidade internacionais (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994; SARLI, 2011).

A internacionalização das empresas é um fenômeno que fica mais evidente, à medida que todos estão conectados por meio da *internet* e o concorrente pode ser de outro país. Zabet (2014, p. 22) evidencia este fenômeno, pois “[...] as empresas têm percebido o quão importantes são as atividades desenvolvidas além das fronteiras nacionais, levando em conta que a internacionalização vem se tornando um caminho para enfrentar esta nova conjectura global”.

Ao buscarem o mercado externo, as organizações utilizam, mesmo que de

forma inconsciente, as teorias de internacionalização existentes na literatura, pois o processo de tomada de decisão está diretamente relacionado ao grau de envolvimento, aos riscos que deverão ser geridos e as incertezas da organização ao dar os primeiros passos no comércio exterior (SZYLIT, 2012).

As teorias referentes à internacionalização das organizações podem ser segmentadas em duas grandes áreas: a econômica, direcionada para maximizar os retornos financeiros das operações com o mercado externo e a comportamental, baseada na gestão dos riscos e nas tomadas de decisão acerca dos investimentos e da atuação da organização no mercado internacional (CARNEIRO; DIB, 2007).

2.1.1 Teorias econômicas

Sob o prisma econômico, se baseiam quatro das teorias de internacionalização: *i)* Teoria do Poder de Mercado, com foco na aquisição ou fusão de empresas, para aumentar seu *market-share*; *ii)* Teoria de Internalização, que objetiva internalizar as operações que reduzam os custos em operações com o mercado externo; *iii)* Teoria do Paradigma Eclético, que tem como base o desenvolvimento de vantagem competitiva baseadas na localização de clientes ou matéria-prima e a *iv)* Teoria do Ciclo de Vida do Produto, com enfoque na renovação da vida útil de um produto, quando vendido para um país com menor desenvolvimento tecnológico (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.1.1.1 Teoria do poder de mercado

A Teoria do Poder de Mercado tem por característica buscar a internacionalização por meio de investimento direto no país alvo, por meio da instalação de uma filial, da compra de alguma empresa concorrente ou da realização de uma fusão empresarial. O risco envolvendo este tipo de operação é elevado, porém teoricamente é compensado pela expectativa de aumentar o *market-share* ou monopolizar o mercado (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009; S. DA SILVA *et al*, 2013).

Este tipo de arranjo empresarial possibilita que as empresas consigam atender

aos mercados internacionais de forma mais eficiente, pois além de estarem efetivamente dentro do mercado e conseguirem extrair as reais necessidades do público-alvo, os custos para fabricação e distribuição tornam-se reduzidos, aumentando a competitividade (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009; S. DA SILVA *et al*, 2013).

A administração dos mercados conquistados também se torna mais flexível e com menor custo de manutenção, pois enquanto as operações são realizadas nas filiais ou subsidiárias, a matriz concentra-se no planejamento estratégico e no controle de resultados das empresas no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.1.1.2 Teoria de internalização

Considera-se para realização de investimentos no exterior, a busca pela otimização nas transações e obtenção de maiores lucros. Dependendo do tamanho do mercado e da demanda existente, a organização pode optar por investir apenas em exportações esporádicas ou abrir uma subsidiária no mercado alvo. Diferente da Teoria do Poder de Mercado, o objetivo não é a formação de um monopólio, mas sim a de ofertar da forma mais eficiente possível, o *mix* de produtos (CARNEIRO; DIB, 2007).

Com o aumento no grau de internacionalização da organização, a complexidade, a inteligência mercadológica e os custos do processo acabam aumentando. Porém, os problemas que podem surgir no processo de internacionalização são minimizados. Entretanto, é importante que o custo x benefício desta operação seja vantajoso para a empresa em questão, para que se opte por internalizar os processos (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007).

Borini *et al* (2006, p. 44) destacam a importância da realização de uma análise dos custos ao se adotar a teoria de internalização, pois:

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como através de uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida, surgem novos custos – os chamados custos de internalização, relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado; construção da empresa no exterior; controle e coordenação das atividades; flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Quando esses custos forem maiores que os de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Portanto, a decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização passa pelo *trade-off* dos custos de transação e internacionalização.

Observa-se que para a realização de investimentos no exterior, os custos para internacionalizar a empresa, devem ser menores que as receitas que serão obtidas no exterior. Outra preocupação é com a reversão dos investimentos feitos, caso o plano traçado para o mercado-alvo não resulte no que havia sido planejado inicialmente (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009).

2.1.1.3 Teoria do paradigma eclético

O Paradigma Eclético tem como premissa que a organização utilize as vantagens competitivas para que possa se internacionalizar. Os ativos intangíveis da organização, a localização da empresa e o grau de interação com os *stakeholders*, são fatos que corroboram para a diferenciação da organização frente ao mercado internacional (BORINI *et al*, 2006; GARRIDO, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

Os ativos intangíveis são caracterizados pelo *know-how*, seja no comércio internacional e/ou na produção, pelas habilidades de gerenciamento, pela tecnologia exclusiva para fabricação de determinado bem ou mesmo, pela posse de marcas e patentes (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

A localização se torna um diferencial competitivo, quando determinados recursos, como mão de obra específica ou matéria-prima estão próximos da empresa. Países em que os governos dão subsídios para a implantação de novas empresas também caracterizam vantagem competitiva que pode ser usada a favor de uma possível internacionalização (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

A força da conexão dos *stakeholders* com a organização faz com que as atividades que englobam toda a cadeia logística fluam com mais rapidez e consequentemente, haja uma redução dos custos, tornando este aspecto uma vantagem sobre os concorrentes. A união entre os parceiros e a organização também evita os custos que envolvem a negociação constante de preços e o rompimento de contratos formalizados (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.1.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto

O modelo do ciclo de vida do produto tem como premissa, o espaço de tempo entre o desenvolvimento tecnológico entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Observa-se que este *gap* de desenvolvimento tecnológico acaba por aumentar o ciclo de vida dos produtos desenvolvidos nos países desenvolvidos, quando estes são exportados para locais onde ainda são considerados uma inovação (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006).

As empresas que são direcionadas à estenderem a vida útil de suas inovações, vislumbram no mercado internacional a possibilidade de comercializarem a sua produção, seja por meio da exportação – despendendo menores riscos – ou a instalação de subsidiárias no país alvo, com o objetivo de realizar transferência tecnológica para a subsidiária e reduzir custos, porém com um grau de comprometimento maior, quando comparado às exportações (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006; GARRIDO, 2007).

A teoria do ciclo de vida do produto é dividida em quatro fases: inovação, crescimento, maturidade e estagnação. Moraes, Oliveira e Kovacs (2006, p. 227), explicam cada uma das quatro fases do ciclo de vida do produto, aplicadas à internacionalização, por meio do Quadro 1.

Quadro 1 - As fases do ciclo de vida do produto.

(continua)

FASE	CARACTERÍSTICA
1a Fase – Inovação	O mercado para o produto é ainda restrito e incerto e a tecnologia de produção ainda é desconhecida. Trata-se de um bem de luxo, produzido em pequenos lotes, com utilização de trabalho qualificado e de equipamentos gerais. A vantagem competitiva se baseia na novidade e na escassez e detenção de tecnologia, tornando os altos custos de produção menos importantes.
2a Fase - Crescimento	As tecnologias de produção e o mercado são mais conhecidos, permitindo a introdução de alguns equipamentos dedicados, aumentando o volume, reduzindo os custos de produção e permitindo a expansão do mercado para a classe média do mercado doméstico. Começam a ocorrer exportações para mercados com renda e estrutura de consumo similar, o que é sinal de que estes países importadores possuem um mercado latente para estes produtos, mas ainda não têm capacidade de adquirir a tecnologia necessária para produzir estes mesmos itens de forma competitiva.

Quadro 2 - As fases do ciclo de vida do produto.

(conclusão)

FASE	CARACTERÍSTICA
3a Fase – Maturidade	A continuidade da expansão do mercado aliada à maior experiência permite uma padronização e a produção em massa, utilizando máquinas com objetivos específicos e trabalho menos qualificado. Estes equipamentos substituem em parte o conhecimento tácito dos trabalhadores. Os países importadores começam a erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens.
4a Fase – Estagnação	A produção é transferida, cada vez mais, para outros países. Os custos de mão de obra tornam-se uma fonte de vantagem competitiva e o processo produtivo é bem conhecido. Tanto o produtor original quanto os novos buscam trabalho a menor custo, dispersando a produção para países em desenvolvimento politicamente estáveis.

Fonte: Moraes, Oliveira e Kodacs (2006).

Observa-se que o ciclo de vida dos produtos vem ficando cada vez menor, e que o processo de internacionalização por meio da transferência de tecnologia para países menos desenvolvidos, não é frequentemente observado. Além da geração de inovações, a dinâmica das interações entre os agentes da cadeia produtiva e as variáveis ambientais (oportunidades e ameaças), também se tornou o principal motivo para a internacionalização das empresas (MORAES; OLIVEIRA; KODACS, 2006, GARRIDO, 2007).

2.1.2 Teorias comportamentais

No aspecto comportamental, vale destaque para duas teorias de internacionalização existentes: a Teoria de Uppsala, que propõe um envolvimento gradual no mercado internacional e a Teoria das Redes, baseada na utilização dos relacionamentos corporativos para reduzir custos e minimizar o impacto dos riscos (CARNEIRO; DIB, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

2.1.2.1 Teoria de *Uppsala*

A Teoria de *Uppsala* caracteriza a internacionalização por meio de três princípios: *i*) a organização que deseja se internacionalizar não possui conhecimentos para tal; *ii*) o conhecimento para se inserir no mercado internacional vem da

experimentação por meio da tentativa e erro; *iii*) os investimentos no exterior são feitos de maneira gradual (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; GARRIDO, 2007; BRITO; OLIVA, 2009; S. DA SILVA *et al*, 2013;).

Brito e Oliva (2009, p. 19), salientam que a internacionalização pelo modelo de Uppsala é caracterizado por:

[Ser o] resultado de uma série de decisões empresariais que, quando somadas, constituem o processo de internacionalização. Essas decisões seriam a de começar a exportar, consolidar esses mercados, estabelecer uma subsidiária para vendas, procurar sócios externos e muitas outras até, depois desses pequenos passos, transformarem-se em investimentos diretos no exterior. Foi baseado em observações empíricas que as firmas suecas, antes de realizarem grandes investimentos no exterior, começavam exportando através de um agente. Depois, formariam uma subsidiária de vendas e, se vislumbravam sucesso, começavam a produzir no país estrangeiro.

A característica é que se iniciem as primeiras interações com mercados que tenham menor distância psíquica, a fim de reduzir as incertezas e que se diminuam os riscos da operação (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009; CONSONI, 2009; S. DA SILVA *et al*, 2013).

Após investir em um mercado, a empresa começa a ganhar conhecimento e a reinvestir em um novo mercado, permitindo que a empresa ganhe *expertise* e construa uma estratégia de internacionalização contínua, sempre partindo de um grau de internacionalização menor para um grau de internacionalização maior (BORINI *et al*, 2006; CARNEIRO; DIB, 2007; GARRIDO, 2007; BRITO; OLIVA, 2009).

As organizações levam em consideração o conhecimento que possuem sobre comércio exterior, como variável que influencia na tomada de decisão, quando pretendem aumentar o comprometimento com o mercado internacional. O nível de conhecimento sobre *marketing* internacional, operacionalização de compra e venda e relação com os *stakeholders*, acaba influenciando na confiança que a empresa possui, em se envolver no comércio com outros países (CONSONI, 2009).

Garrido (2007) e Consoni (2009) mostram que a Teoria de *Uppsala* divide a internacionalização em quatro estágios: *i*) No primeiro estágio, há a realização de exportações de forma irregular; *ii*) No segundo estágio, realiza-se exportação de forma regular por intermédio de agentes/representantes; *iii*) No terceiro estágio, há a instalação de uma subsidiária no exterior, para coordenação das vendas; e *iv*) No quarto e último estágio, há a instalação de uma planta industrial no exterior.

No primeiro estágio, o grau de comprometimento da empresa é baixo, devido à ausência de *know-how* para atuar em mercados internacionais. Geralmente a demanda vem a partir de um cliente internacional e a partir das primeiras exportações, se ganha conhecimentos específicos sobre diferenças culturais, barreiras tarifárias, barreiras não tarifárias e sobre a concorrência internacional (KRAUS, 2000; GARRIDO, 2007; CONSONI, 2009).

No segundo estágio, a organização já possui conhecimentos sobre o mercado internacional, porém faz uso de representantes comerciais, *traders*, *brokers* ou agentes especializados que possuem maior conhecimento para atuar no comércio internacional. Com as exportações sendo feitas de forma regular, a empresa acaba alocando mais recursos, direcionando parte de sua produção para o exterior (KRAUS, 2000; GARRIDO, 2007; CONSONI, 2009).

No terceiro estágio, a organização já é dotada de grande conhecimento sobre o mercado internacional em que atua, investindo na instalação de uma subsidiária de vendas no país alvo. Esta é responsável por transmitir informações específicas para a matriz, como demanda prevista ou tendências de consumo. Neste estágio a empresa já possui *know-how* para atuar por conta própria no mercado externo (KRAUS, 2000; GARRIDO, 2007; CONSONI, 2009).

No quarto e último estágio, a empresa instala uma planta produtiva no exterior. Devido ao *know-how* obtido por intermédio dos estágios anteriores de internacionalização, a empresa se compromete com o mercado-alvo de tal forma, que assume os riscos e custos de instalação de uma planta industrial no novo mercado, em função da demanda esperada (KRAUS, 2000; GARRIDO, 2007; CONSONI, 2009).

2.1.2.2 Teoria das redes

A teoria de internacionalização por meio das redes consiste nas redes de negócio existentes entre empresas, clientes e fornecedores, criando laços que fortalecem a competitividade dos envolvidos (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

Dentro deste contexto, existe a criação de consórcios para exportação ou o

surgimento de *clusters*. Enquanto os consórcios entre empresas para exportação possibilitam a redução dos custos e riscos da operação, a criação dos *clusters* possibilitam a internacionalização dos participantes de modo cooperativo, pois além de unir as potencialidades dos participantes, o *know-how* acerca da internacionalização é transmitido por toda a rede, independente do porte das empresas que fazem parte do *cluster* (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

A criação de redes internacionais, por meio de alianças estratégicas por meio de parceiros internacionais, auxilia na redução dos custos de internacionalização e na inserção da empresa no mercado externo. As alianças possibilitam à empresa que pretende se internacionalizar, o conhecimento sobre as leis do país em que irá atuar, a inteligência sobre o novo mercado em que se pretende inserir e a combinação dos potenciais competitivos entre as empresas parceiras (BORINI *et al*, 2006; BRITO; OLIVA, 2009; LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2010).

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

No Brasil, a internacionalização das empresas e instituições se deu de forma tardia, a partir de 1930. Neste período, houve uma política de substituição das importações, por meio de investimentos na indústria brasileira. Primeiramente foram substituídos os bens não duráveis e posteriormente, os bens duráveis e os bens de capital (CANDIA, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

Os investimentos feitos de forma tardia acabaram gerando sérios problemas para a indústria nacional, pois trouxe consigo uma indústria com baixo nível de competitividade internacional, produzindo bens que se tornavam rapidamente obsoletos. A baixa presença dos produtos brasileiros no mercado internacional e as barreiras impostas para a importação de tecnologia estrangeira, por consequência, atravancaram o desenvolvimento da indústria nacional e sua participação no mercado global (CANDIA, 2002; SARLI, 2002; FRANCISCHINI, 2009).

Entretanto, com a recessão da economia e o aumento da dívida externa durante a ditadura militar, foram proporcionadas condições para o estímulo das exportações, por meio da extinção de barreiras não tarifárias, introdução de subsídios e

favorecimento das exportações devido ao câmbio favorável. Ainda assim, as exportações praticadas visavam apenas cobrir os rombos da dívida externa, com a entrada das divisas provenientes das exportações (CANDIA, 2002; FRANCISCHINI, 2009).

Melsohn (2006, p. 33) explica algumas das medidas adotadas pelo governo brasileiro na década de 1970, para o estímulo das atividades de comércio exterior, pois:

De uma forma geral, [entre 1970 e 1980] o governo aumentou gradativamente os incentivos às exportações, [...] acrescentando, aos poucos, crédito subsidiado, garantias de pagamento, promoção da criação de *trading companies*, chegando ao ponto de fazer grandes investimentos na infraestrutura portuária, de armazenamento e de transporte.

Mesmo com os estímulos fornecidos pelo governo, a mentalidade exportadora não havia sido ainda, consolidada nas instituições brasileiras. As empresas viam o ato de exportar apenas como fonte de renda extra subsidiada pelo governo, não como uma forma de buscar novos mercados para atuar e reduzir os riscos (CANDIA, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

Ao fim da ditadura militar, os subsídios que antes chegavam à cerca de 90% do valor total FOB exportado, no momento eram próximos de 45%. Em contrapartida, foram realizadas reduções tarifárias na importação de máquinas, equipamentos e matérias-primas, motivando as indústrias a se modernizarem e a se capacitarem para competir internacionalmente (SARLI, 2002; MELSOHN, 2006; FRANCISCHINI, 2009).

Ao início da década de 1990, houve a abertura do mercado brasileiro de forma ampla para as importações. Essa abertura obrigou as instituições brasileiras a se internacionalizarem de forma estratégica, pois o concorrente que antes não conseguia entrar no país devido a barreiras protecionistas, agora entrava com produtos de qualidade superior e com preço competitivo (BARRETO, 1998; MELSOHN, 2006).

Alguns autores descrevem características distintas para os métodos de internacionalização utilizados pelas empresas brasileiras. Leite (1988, *apud* CANDIA, 2002) afirma que a internacionalização das empresas brasileiras se dá pela percepção que o empreendedor brasileiro possui, sobre a semelhança cultural do país para o qual pretende exportar. Também identificou que o mercado externo corresponde a uma extensão do mercado doméstico, refletindo inclusive, na importância estratégica que as empresas brasileiras dão aos mercados internacionais.

O estudo de Brasil *et al* (1996, *apud* CANDIA, 2002), mostrou que as empresas brasileiras buscam se internacionalizar devido a fatores chave, como a proximidade com o cliente, a conquista de novos mercados para atuação e o acesso à tecnologia estrangeira, que aumenta a competitividade a partir do incremento da produção ou surgimento da inovação.

Entretanto, Barreto (1998) levantou conclusões acerca da internacionalização das instituições brasileiras, evidenciando que a Teoria de Uppsala influenciou no envolvimento com os mercados externos, por meio do envolvimento gradual das empresas com os agentes do exterior. O estudo realizado também salientou a importância da Teoria das Redes, tanto para a realização de investimentos quanto para a entrada definitiva no mercado internacional. Um dos efeitos da Teoria das Redes é a teórica neutralização dos efeitos da distância psíquica, devido as alianças formadas com parceiros no país-alvo.

2.2.1 Planejamento para internacionalização

No comércio internacional, o planejamento estratégico se mostra de fundamental importância para as instituições que desejam se internacionalizar, visto que as variáveis internas e externas são fatores que influenciam no sucesso ou fracasso das empresas em países estrangeiros. Os objetivos empresariais quanto a internacionalização, também devem ser delimitados a fim de se avaliar o tipo de investimento a ser feito e o grau de risco da operação (MINTZBERG; LAMPEL; GHOSHAL, 2006; FARIAS *et al*, 2007).

Antes de realizar a análise das variáveis internas, é necessário que se busque informações sobre as variáveis externas, pois são elas as responsáveis por delinear as características do mercado-alvo e conseqüentemente, o sucesso ou fracasso do plano de marketing (WESTWOOD, 2007). É a partir do levantamento das informações acerca do ambiente, que podem ser feitas projeções de possíveis resultados do plano de marketing, levando a empresa a decidir qual a melhor estratégia de entrada no mercado-alvo (COBRA, 2008).

Farias *et al* (2007), citam algumas variáveis externas que devem ser

observadas: o “risco país”, a familiaridade ambiental, as condições de demanda dos mercados internacionais e a intensidade competitiva da empresa da empresa, inserida no contexto do mercado externo.

O “risco país” se deve ao nível de estabilidade encontrado nos aspectos político, econômico e social. Países com alta instabilidade em algum dos aspectos citados faz com que a decisão acerca do investimento nestes mercados acabe sendo direcionada para uma posição de cautela, devido às incertezas recorrentes (FARIAS *et al*, 2007).

A familiaridade ambiental é uma característica recorrente da escola de Uppsala. De acordo com a distância psíquica encontrada entre o mercado doméstico e o mercado-alvo no exterior, a familiaridade ambiental se torna maior com mercados psiquicamente próximos ou menor, quando se atua com mercado psiquicamente distantes. A familiaridade ambiental encontrada em novos mercados faz com que a estratégia aplicada ao mercado doméstico não necessite de grandes modificações. Entretanto, na ausência desta familiaridade ambiental, as desconfianças acerca do novo mercado e a reformulação do planejamento estratégico leva as instituições à investirem pouco nestes mercados (FARIAS *et al*, 2007, CARNEIRO; DIB, 2007).

Westwood (2007) e Cobra (2008), afirmam que as demandas dos mercados, influenciam no grau de comprometimento financeiro e mercadológico que as empresas estabelecem com estes mesmos mercados. Mintzberg, Lampel e Ghoshal (2006) destacam que a instituição busca avaliar de forma estratégica a demanda proporcionada por um mercado-alvo, facilitando nas decisões acerca do grau de comprometimento da empresa em mercados em que a mesma ainda não atua.

A intensidade competitiva é descrita pela velocidade que as mudanças ocorrem nos diferentes mercados. Ambientes mercadológicos caracterizados por mudanças rápidas, força para que a organização tenha um planejamento estratégico extremamente flexível, possibilitando que responda de forma ativa às mudanças impostas (FARIAS *et al*, 2007; WESTWOOD, 2007; COBRA, 2008).

Posterior à análise dos aspectos inerentes às variáveis externas, deve-se realizar a caracterização das variáveis internas da organização, possibilitando identificar quais aspectos são caracterizados como diferencial competitivo e quais devem ser

aprimorados. Wright, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009), salientam alguns pontos acerca das variáveis internas da organização, por meio do Quadro 2.

Quadro 3 - Variáveis Internas da organização.

VARIÁVEL INTERNA	AÇÃO
Disponibilidade de recursos	Realiza-se uma análise de todos os recursos que envolvem a organização (tecnológicos, financeiros, mão de obra) que são utilizados e podem influenciar no planejamento de marketing.
Desempenho corporativo	Deve-se observar se as metas e objetivos da organização estão alinhados com a proposta de ampliação e desenvolvimento de novos mercados.
Política de preços	Verifica-se formas de adequação do preço ao que se pratica no mercado internacional.

Fonte: Adaptado de Whight, Kroll e Parnell (2007) e Farrell e Hartline (2009).

As organizações podem fazer uso de ferramentas para caracterizar as suas variáveis internas e externas. Kotler e Keller (2013) afirmam que uma das maneiras de se obter estas informações é utilizar a análise SWOT para definição das forças e fraquezas organizacionais (variáveis internas) e das oportunidades e ameaças encontradas no mercado (variáveis externas). A Matriz SWOT se encontra representada no Quadro 3.

Quadro 4 - Matriz SWOT

		<u>Ambiente Externo</u>	
		Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
<u>Ambiente Interno</u>	Forças (Strengths)	Vantagem Competitiva	Capacidade de Defesa
	Fraquezas (Weakness)	Necessidade de Orientação	Vulnerabilidade

Fonte: Adaptado de Dutra (2014).

Após o levantamento das informações da matriz SWOT, busca-se analisar a situação em que a organização se encontra, para que possa ser feito uso de possíveis

diferenciais competitivos ou tomar ações corretivas (DUTRA, 2014).

A empresa pode se posicionar em um dos quatro quadrantes propostos pela matriz SWOT, que são definidos no Quadro 4 por Westwood (2007), Farrell e Hartline (2009) e Kotler e Keller (2013).

Quadro 5 - Quadrantes da Matriz SWOT.

QUADRANTES DA MATRIZ SWOT	DESCRIÇÃO
Vantagem competitiva	É a melhor situação para as empresas, pois as forças internas acabam fornecendo a característica da diferenciação e a disponibilidade de oportunidades para que se possa fazer o uso desta diferenciação. O ideal é que se tenha uma estratégia agressiva com relação à prospecção de novos mercados, pois a vantagem competitiva possibilita a expansão das empresas de forma acentuada.
Capacidade de defesa	Mostra quais são os pontos fortes para se defender de prováveis ameaças do mercado, porém sem oportunidades para se expandir. O que se busca é uma estratégia que diversifique o rol de produtos oferecidos, pois assim aproveitam-se os pontos fortes para minimizar os efeitos da concorrência.
Necessidade de orientação	A organização se depara com um cenário em que possui oportunidades de expansão, porém os pontos fracos acabam por fazer com que se percam estas oportunidades. A estratégia buscada é focada na recuperação, para que sejam corrigidos primeiramente os problemas internos, para posteriormente, serem formuladas estratégias visando o ambiente externo.
Vulnerabilidade	A organização apenas existe para sobreviver, pois vive em meio a diversas fraquezas e muitas ameaças externas. A estratégia utilizada é focada na amenização destes impactos, pois devido a empresa estar em meio a um ambiente hostil e ser internamente fraca, a sobrevivência é a única escolha.

Fonte: Adaptado de Westwood (2007), Kotler e Keller (2013) e Dutra (2014).

Depois de feita a análise, pode-se traçar o perfil da organização e agir de forma que se possam aperfeiçoar as ações realizadas, seja transformando as fraquezas organizacionais em forças, ou trocando o mercado-alvo por um mais vantajoso, transformando as ameaças em oportunidades (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007; KOTLER; KELLER, 2013).

2.2.2 Estratégias para internacionalização

As estratégias utilizadas para a internacionalização são caracterizadas de acordo com o risco e com o grau de investimento, são elas: internacionalização por

exportação, a utilização de contratos para disponibilização de capital intelectual no exterior ou por investimento direto. Por meio do Quadro 5, Lindeman (2011) descreve as estratégias de internacionalização existentes.

Quadro 6 - Estratégias de Internacionalização.

GRAU DE COMPROMETIMENTO	ESTRATÉGIA	MODALIDADE
Baixo à Médio	Exportação	Direta
		Indireta
		Cooperativa
Médio à Alto	Contratos Internacionais	Licenciamento
		Franquia
		Aliança Contratual
Alto	Investimento Direto no Exterior	Aquisição / Fusão
		Subsidiária de Controle Integral
		Joint Venture

Fonte: Adaptado de Lindeman (2011).

O investimento no mercado internacional via exportações é um dos meios mais utilizados pelas empresas, devido ao baixo comprometimento e investimento financeiro. Mazon (2008), afirma que este método de internacionalização se limita a produzir os bens dentro do próprio país para que posteriormente, sejam enviados ao país-alvo. L. da Silva (2005) destaca que a exportação geralmente se inicia nas empresas, como forma de comercializar os excedentes do mercado doméstico, fazendo com que se acelere o aprendizado organizacional. Mazon (2008) e Lindeman (2011) destacam por meio do Quadro 6, que a exportação pode ocorrer de três formas.

Quadro 7 - Tipos de exportação.

TIPOS DE EXPORTAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Direta	A empresa realiza as operações de exportação diretamente com o importador, tendo departamento próprio para as atividades pertinentes à venda e operacionalização da exportação.
Indireta	Há um agente que faz a intermediação das negociações e operacionalização da exportação, geralmente empresas enquadradas como comercial exportadora ou <i>trading companies</i> .
Cooperativa	As organizações de mesmo ramo de atuação com interesse de se exportar de forma coletiva, se filiam a cooperativas para que possam dividir os custos da exportação e possam crescer de forma conjunta.

Fonte: Adaptado de Mazon (2008) e Lindeman (2011).

Enquanto a exportação trabalha com a entrega do produto ao importador, Laranjeiras (2006) e Lindeman (2011) definem que os contratos internacionais são caracterizados como uma forma de disponibilizar a expertise e conhecimentos próprios da empresa nacional, a uma empresa no exterior. São descritos como contratos feitos de longa duração, sem vínculos patrimoniais entre as empresas parceiras. Por meio do Quadro 7, Westwood (2007), Kotler e Keller (2013) e Laranjeiras (2006) descrevem as principais modalidades de contratos internacionais para internacionalização.

Quadro 8 - Tipos de contratos internacionais.

CONTRATOS INTERNACIONAIS	CARACTERÍSTICA
Licenciamento	A empresa detentora do <i>know-how</i> sobre algum processo, patente, segredo industrial ou marca, pode conceder via contrato a licença para que outra empresa (licenciada) possa fazer uso do conhecimento construído pela empresa detentora, por meio de pagamento de royalties ou alguma outra forma de pagamento estabelecida via contrato.
Franquia	É concedido via contrato, os direitos para que a empresa que deseja ser uma franqueada, possa fazer uso de toda a estrutura de negócio da organização franqueadora. Isso requer que o franqueado siga o modelo de negócio do franqueador à risca, desde a produção do produto ou execução do serviço, à aplicação das estratégias de marketing e atendimento ao cliente.
Aliança Contratual	Consiste na aliança entre empresas concorrentes, a fim de estabelecer um grau de cooperação para desenvolvimento de determinados projetos, confecção de novos produtos ou para otimização da logística (nacional ou internacional) de ambas as empresas.

Fonte: Adaptado de Laranjeiras (2006), Westwood (2007) e Kotler e Keller (2013).

Os investimentos diretos no exterior são descritos pelo alto grau de comprometimento e investimento financeiro da organização, envolvendo a compra de fábricas, plantas industriais ou centros de distribuição no país-alvo. Devido ao alto grau de proximidade com o cliente, os investimentos realizados podem resultar em maiores ganhos, pela redução dos custos com a logística e por uma administração constituída no mercado internacional, possibilitando a adequação da política de preços e do planejamento de marketing (L. DA SILVA, 2005; LARANJEIRAS, 2006; WESTWOOD, 2007).

Por meio do Quadro 8, Carneiro e Dib (2007), Garrido (2007) e Kotler e Keller (2013), descrevem os diversos tipos de investimentos diretos no mercado internacional.

Quadro 9 - Tipos de investimento direto.

INVESTIMENTO DIRETO	CARACTERÍSTICA
Aquisição / Fusão	Realização da compra de uma empresa por outra empresa, com o intuito de se adquirir o <i>know-how</i> , as habilidades administrativas e o <i>market-share</i> existente. É um dos modos mais fáceis, porém mais custosos, de se conquistar o poder de mercado. Enquanto na aquisição a empresa comprada não perde suas características organizacionais, na fusão a organização que foi comprada sendo extinta e integralizada à empresa compradora.
Subsidiária de Controle Integral	A empresa internacional tem o seu poder acionário nas mãos do capital estrangeiro. Geralmente, a empresa estrangeira que detêm as ações de forma majoritária, acaba por buscar proteger as características específicas da subsidiária, não influenciando em sua gestão.
<i>Joint Venture</i>	Caracterizada como uma associação entre empresas, para que se possa explorar um determinado mercado, sem a perda da personalidade jurídica de cada uma das empresas que participam da <i>joint venture</i> . A associação visa por tempo determinado, o compartilhamento dos custos, riscos e lucros que fazem parte do projeto, a aquisição de novas tecnologias entre as empresas e a quebra de barreiras mercadológicas encontradas fora da <i>joint venture</i> .

Fonte: Adaptado de Carneiro e Dib (2007), Garrido (2007) e Kotler e Keller (2013).

Após a verificação dos diversos modos de entrada nos mercados internacionais, cabe à empresa avaliar os riscos que deseja correr e quais os ganhos que pretende obter, ao explorar o mercado externo (MAZON, 2008).

2.2.3 A internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

Uma das justificativas para a internacionalização dos vinhos brasileiros advém do histórico do vinho no país. O mercado brasileiro além de dar preferência aos vinhos finos estrangeiros (principalmente Argentina, Chile, Portugal e França), tem por característica o baixo consumo per capita de vinho (2L/ano), estimulando as vitivinícolas brasileiras a encontrarem novos mercados (ZABOT, 2014).

O vinho brasileiro passou a ser reconhecimento internacionalmente a partir da organização de diversas vinícolas – em sua maioria pertencentes ao polo vitivinícola da serra gaúcha – com objetivo de aumentar a qualidade dos vinhos produzidos e realizar ações de marketing que valorizassem as marcas de vinho brasileiras. Foi a partir desta preocupação, que surgiu o projeto setorial chamado *Wines of Brasil* (ARAUJO, 2009).

O projeto *Wines of Brasil* nasceu pela parceria entre a Fundação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA) e a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE).

Atualmente é mantido pela parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e a Agência Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) (ZABOT, 2014; WINES OF BRASIL, 2016).

Foi por meio de iniciativa deste projeto setorial, que as empresas do setor vitivinícola perceberam a importância de pensar no mercado externo de forma estratégica, a fim de buscarem uma melhoria na produção e adquirir *know-how* em estratégias de *marketing* convenientes aos mercados internacionais (ARAUJO, 2009; ZABOT, 2014).

Com o aumento do nível de exigência dos mercados internacionais relativos ao vinho brasileiro, as empresas localizadas no *cluster* da serra gaúcha foram pressionadas a adquirirem qualificações reconhecidas internacionalmente, como forma de vencer o preconceito existente ao vinho produzido no “novo mundo”. Algumas vinícolas da serra gaúcha, tais como Miolo, Salton e Casa Valduga, começaram a ser notadas internacionalmente devido aos concursos que participavam e ganhavam prêmios, em consequência, seus vinhos passaram a ser reconhecidos (ARAUJO, 2009; SOUZA, 2009; ZABOT, 2014).

Entretanto, para se tornar um *player* no mercado internacional de vinhos, exige-se também um reconhecimento de qualidade para os vinhos. Foi a partir desta necessidade, que alguns dos rótulos pertencentes ao Vale dos Vinhedos conquistaram em 2002, uma das modalidades de indicações geográficas existentes, a Indicação de Procedência, posteriormente transformada em Denominação de Origem em 2012 (NIEDERLE; VITROLLES, 2010; BRASIL, 2014).

2.3 INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS

O que se observa no ramo vitivinícola é uma divisão entre vinhos produzidos com uvas tipo *vitis labrusca* ou híbridas, conhecidos como vinhos de mesa e os vinhos produzidos à base de uvas tipo *vitis vinífera*, que geram vinhos finos. Porém, além da simples distinção entre estes dois tipos de vinhos, também há outra segmentação: a dos vinhos que são produzidos em regiões com indicação geográfica - IG e os que não são produzidos em zonas geograficamente delimitadas (JEZIORNY, 2009).

As IG's surgiram por meio da necessidade de um instrumento que, baseado nas percepções dos consumidores, atestassem as particularidades de determinados produtos, devido ao local onde foram produzidos e/ou métodos de produção diferenciados. O desenvolvimento das IG's se deu de forma lenta, primeiramente como um signo de qualidade inerente ao produto, posteriormente como forma de evitar possíveis falsificações (DA CUNHA, 2015).

Segundo a Lei n.º 9.279/96 de 14 de maio de 1996, as indicações geográficas no Brasil se caracterizam de duas maneiras:

Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

Observa-se que ambas as modalidades de indicação geográfica têm como alicerce, normativas de produção que influenciam toda uma região específica, tomando por base o potencial subjetivo de cada localidade delimitada geograficamente (BRASIL, 1996). Glass (2008, p. 16), reforça a diferença existente entre indicação de procedência e denominação de origem, por meio do Quadro 9.

Quadro 10 - Diferenças entre DO e IP

CARACTERÍSTICA	DENOMINAÇÃO DE ORIGEM	INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA
Influência Ambiental	O meio geográfico marca e personaliza o produto; a delimitação da zona de produção é indispensável.	O meio geográfico não possui necessariamente uma importância especial, podendo ser utilizado para se referir ao local de produção e agregar valor ao produto.
Prestígio / Renome	Indispensável.	Não necessariamente indispensável.
Padronização da Produção	Mesmo existindo vários produtos, estes se encontram ligados por certa homogeneidade de características.	Pode ser aplicada a produtos com características diferentes, que tenham em comum apenas o lugar de produção.
Regime de Produção	Há regras específicas de produção e características qualitativas mínimas nos produtos.	Não há obrigatoriedade de existência de disciplina de produção ao qual os produtos devem ser submetidos, é exigido apenas uma disciplina de marca.
Constância das Características do Produto	Os produtos devem conservar um mínimo de qualidade e constância destas qualidades com o passar do tempo.	Não implica um nível de qualidade determinada nem a constância desta qualidade com o passar do tempo.

Fonte: Adaptado de Glass (2008, p. 16).

O que se percebe é que a indicação de procedência - IP é uma indicação geográfica mais branda, quando comparada à denominação de origem - DO. As IP's se caracterizam por descrever o local ou região em que se fabrica ou extrai determinado produto; neste caso, não há a necessidade em se identificar se as condições ambientais ou os fatores humanos influenciam na qualidade do produto. Entretanto, as DO's tornam obrigatória a determinação das características que trazem exclusividade para o produto, fruto de características do ambiente ou de fatores humanos (DA CUNHA, 2015).

As IG's também possuem grande apelo mercadológico, baseados na garantia de um produto diferenciado (seja pela origem ou pela qualidade intrínseca), quando comparados a produtos sem uma IG registrada. Também é uma forma de promover o desenvolvimento das regiões onde são delimitadas, pois colocam em evidência as pessoas, locais e produtos por meio das heranças culturais, que são consideradas bens subjetivos e por sua natureza, intransferíveis. As IG's servem como um instrumento que atrai o interesse do consumidor, pois se o consumidor observa alguma peculiaridade no produto que consome, acaba sendo atraído a conhecer as origens de tal produto (GLASS, 2008; DA CUNHA, 2015).

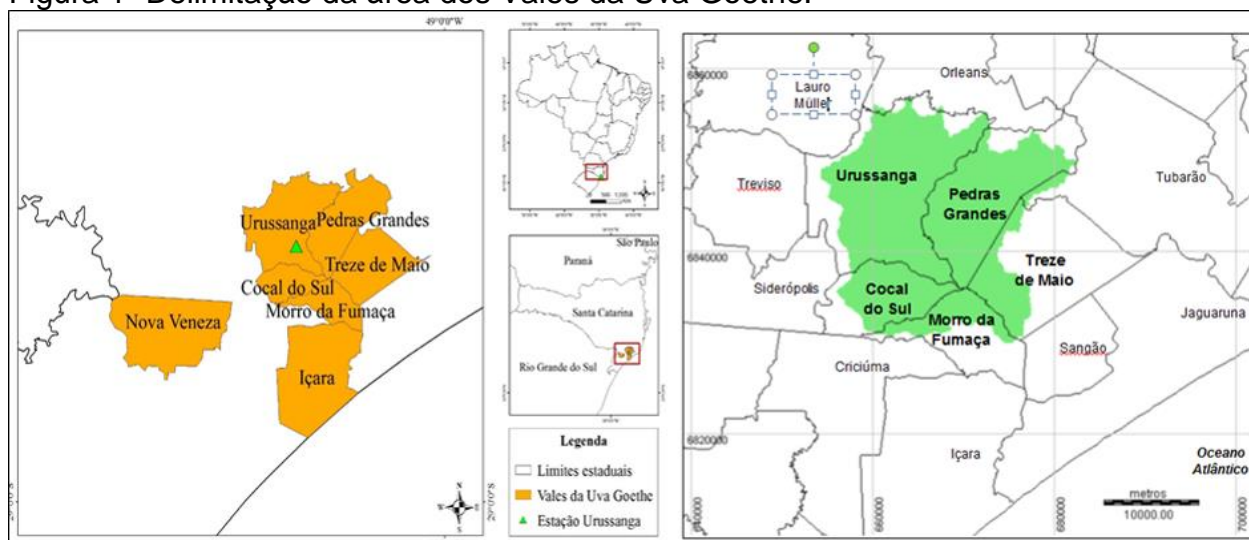
O case Vale dos Vinhedos mostra a influência das indicações geográficas no desenvolvimento territorial. A partir da obtenção da IP Vale dos Vinhedos em 2002, a região se focou em desenvolver outras atividades a partir da produção vitivinícola: surgimento de aglomerados hoteleiros na região de Bento Gonçalves e o desenvolvimento do Enoturismo, com a expansão das atividades das vitivinícolas da região do Vale dos Vinhedos, englobando hospedagem, visita aos parreirais de uva e degustação dos vinhos fabricados na própria serra gaúcha (FERNÁNDEZ, 2012).

2.4 VALES DA UVA GOETHE

Os Vales da Uva Goethe – VUG, são assim denominados devido à produção em escala comercial da uva Goethe e fabricação de bebidas a partir deste mesmo tipo de uva. O território que compreende os Vales da Uva Goethe, engloba os municípios de Cocal do Sul, Içara, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Pedras Grandes, Treze de Maio e Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

A delimitação da área que compõe os Vales da Uva Goethe pode ser observada na Figura 1.

Figura 1- Delimitação da área dos Vales da Uva Goethe.



Fonte: Silva (2011) e Vieira, Garcia e Bruch (2013).

A história dos Vales da Uva Goethe se inicia com a chegada dos primeiros imigrantes italianos à região de Urussanga em 1878, vindos da região de Veneza. Os imigrantes que na região chegaram, iniciaram a exploração das terras e plantaram os primeiros ramos de videira, trazidas da Itália (YAMAGUCHI *et al*, 2013; VIEIRA *et al*, 2014).

Porém, as uvas viníferas trazidas da Itália acabaram não se adaptando à região de Urussanga. Devido a isso, a maturação das uvas não era perfeita, gerando um vinho descolorido, com baixas taxas de açúcar e álcool, caracterizando o vinho como de baixa qualidade (SARTOR, 2009).

Mesmo com as dificuldades encontradas no plantio da uva e fabricação do vinho, o colono italiano tinha como item essencial em sua dieta o vinho, obrigando-o desta maneira, buscar meios de produzi-lo. Um dos primeiros movimentos foi a busca de uvas americanas (*vitis labrusca*) e uvas híbridas (*vitis labrusca* e *vitis vinífera*) para realização do plantio das vinhas, pois seriam as que melhor se adaptariam e garantiriam a fabricação do vinho na região (SARTOR, 2009; VIEIRA *et al*, 2014).

Neste período acabou se desenvolvendo o setor carvoeiro, que, devido aos

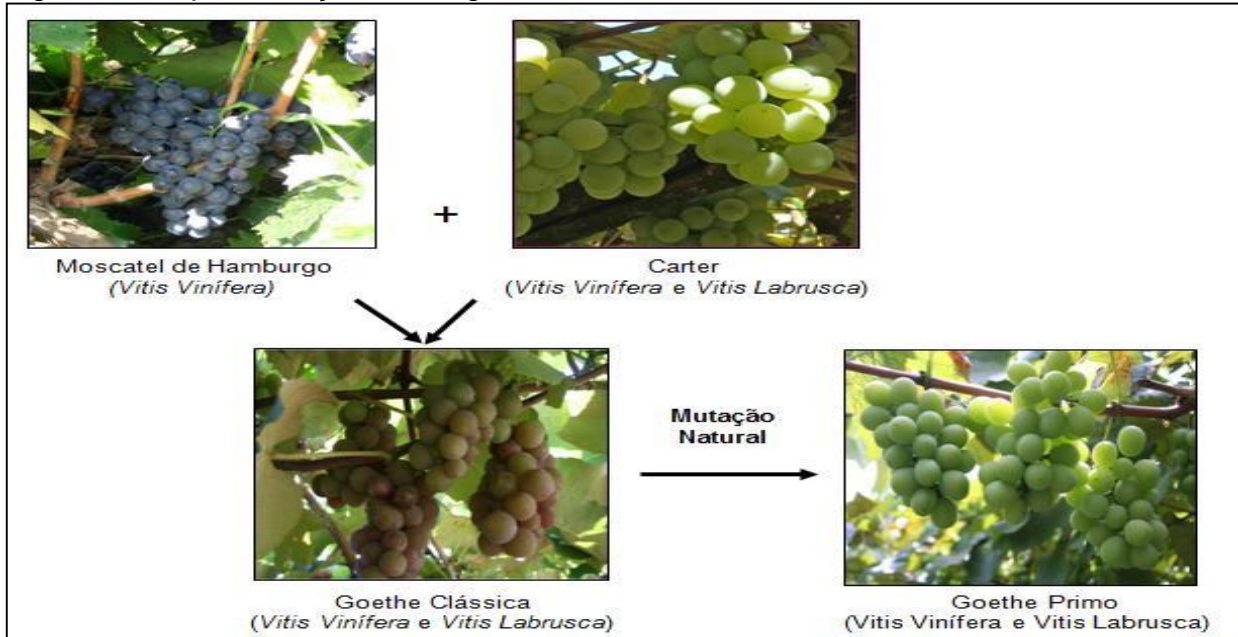
incentivos dados pelo governo ao setor energético, aumentou consideravelmente a demanda de carvão no Brasil. Devido à boa remuneração e da alta oferta de trabalho, a cultura da uva para fabricação do vinho acabou perdendo força e o ciclo do carvão ganhou ênfase (SARTOR, 2009; VIEIRA *et al*, 2014; VALES DA UVA GOETHE, 2015).

Durante a construção da Ferrovia Tereza Cristina para o escoamento do carvão produzido na região, o regente consular Giuseppe Caruso Macdonald chega ao municio de Urussanga, decorrente de sua função em monitorar o progresso das colônias italianas no Brasil. Macdonald também dava instruções sobre como plantio da uva e fabricação de vinho, porém, conhecia a situação das vinhas e o problema de adaptação das uvas viníferas (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

Caruso Macdonald foi o responsável por trazer a variedade de uva que impulsionara a fabricação de vinhos na região: a uva Goethe. Esta foi trazida pelo Consú em de uma de suas viagens aos Estados unidos, quando observou o trabalho realizado por Edward Staniford Rogers (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

Antes mesmo da chegada dos imigrantes italianos à região de Urussanga, Edward Staniford Rogers já realizava estudos relativos a combinação de uvas, com o objetivo de aliar a resistência das uvas americanas com o sabor único das uvas viníferas europeias. Foi a partir de uma das combinações experimentais de Rogers, que surgiu a uva Goethe, por meio da união dos genes da uva vinífera Moscatel de Hamburgo e da uva híbrida Carter (VIEIRA *et al*, 2014).

Figura 2 - Representação do surgimento da uva Goethe



Fonte: Elaboração própria a partir de Progoethe (2016).

A uva Goethe, mesmo sendo uma uva híbrida, possui predominantemente genes de *vitis vinífera*. A uva possui alta resistência a pragas (característica das uvas americanas) e carrega o sabor e a qualidade de uva europeia para a produção de vinhos. Com a introdução da Uva Goethe na região de Urussanga, a mesma acabou sofrendo uma mutação de forma natural, dando origem a uma nova variedade de uva, a Goethe Primo (SARTOR, 2009). Progoethe (2015, p.1) apresenta o surgimento da uva Goethe, ocorrido por meio da:

Hibridação de *Muscat Hamburg* (*Black Hamburg*) e Carter, [se] obteve 45 *seedlings* que passaram a ser conhecidos como os " bridos do Rogers". [Edward Staniford Rogers] numerou cada um destes *seedlings* e o número 1 ele nomeou de "Goethe" em homenagem ao proeminente pensador alemão. Assim, nasceu a variedade Goethe que apresenta 87,5% de genes de variedades de *Vitis vinífera* e apenas 12,5% de genes de videiras americanas em seu genoma, sendo uma variedade com características olfativa e gustativa de moscato.

Um dos aspectos importantes para o sucesso da uva Goethe é a presença de grande quantidade de enxofre no solo, consequência das extrações de carvão realizadas na região, corroborando para a manutenção da espécie e aumento da produção (PROGOETHE, 2015).

Urussanga e região possuem uma forte conexão com a produção de uva e

vinho Goethe. Muito além de simplesmente produzir vinho, os fatores humanos relacionados à cultura italiana e ao apego às tradições na fabricação do vinho, aliados ao solo e clima distintos, acabam por transformar o vinho Goethe um verdadeiro *terroir*³ (VIEIRA *et al*, 2014, PROGOETHE, 2015).

Com o objetivo de agregar valor aos vinhos produzidos nos Vales da Uva Goethe, em 18 de agosto de 2012 foi solicitado junto ao INPI, o reconhecimento da Indicação de Procedência dos vinhos e espumantes produzidos nos Vales da Uva Goethe. Justificou-se a solicitação, devido à tradição do plantio da uva Goethe praticado na região – a única produtora da uva em escala comercial no mundo – e a sua ligação com a cultura local; além disso, a presença de solo e clima diferenciados, acabam agregando ainda mais valor ao produto que provém desta região (VIEIRA *et al*, 2014).

Brasil (2016, p. 29), traça as diretrizes relativas à Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe - IPVUG, ao afirmar que: “é autorizada exclusivamente cultivar da variedade híbrida Goethe para a elaboração de: Vinho branco seco, suave ou *demi-sec*⁴, vinho leve branco seco, suave ou *demi-sec*, Vinho espumante *brut*⁵ ou *demi-sec* “*Champenoise*”⁶ e “*Charmat*”⁶, Vinho licoroso”.

Atualmente, os Vales da Uva Goethe buscam melhorar a qualidade dos vinhos fabricados à base de uva Goethe, por meio do aperfeiçoamento das pequenas vitivinícolas e a implantação de projetos que visem a padronização na produção dos vinhos Goethe (YAMAGUCHI *et al*, 2013; VIEIRA *et al*, 2014).

No próximo capítulo, se destacam os procedimentos metodológicos que ampararam o desenvolvimento da pesquisa de campo nos Vales da Uva Goethe.

³ União de fatores humanos e fatores ambientais, que acabam dando características únicas a uva produzida e consequentemente, ao vinho.

⁴ Vinho caracterizado como “meio seco”. Pela legislação brasileira, é aquele que possui de 4g à 25g de açúcar residual por litro de vinho. Para espumantes, o teor de açúcar varia de 20g à 60g por litro.

⁵ Espumante caracterizado pela legislação brasileira, por conter de 8g à 15g de açúcar por litro.

⁶ Método de fabricação de espumante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descartes (1996) afirma que por meio da utilização de métodos lógicos e falseáveis, o homem pode chegar mais próximo à verdade sobre os assuntos que envolvem a ciência, utilizando para isso a razão. O método é construído a partir da fragmentação dos dados e informações, iniciando-se pelas proposições mais simples até ao ponto de, por intermédio do uso de deduções lógicas, chegar a uma conclusão que aproxime o pesquisador da verdade.

Minato (2008) e Marconi e Lakatos (2013), definem que a utilização de métodos racionais para a condução das pesquisas feitas no âmbito científico, se caracterizam como metodologia científica. A pesquisa científica busca por meio da obtenção de dados de forma racional e padronizada, a transformação destes em informações para que seja possível a solução de problemas.

Neste capítulo da monografia são apresentados os métodos empregados no delineamento da pesquisa, na definição da população-alvo e na coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É por meio do delineamento da pesquisa que se estabelece as características do estudo, quanto aos fins e aos meios de investigação, com o objetivo de responder o questionamento que norteia o estudo (VIANNA, 2001).

Assim, o presente estudo tem por característica, quanto aos fins de investigação, se caracterizar como uma pesquisa descritiva e aplicada.

A pesquisa descritiva consiste em estudar de forma detalhada as variáveis que surgem do problema proposto, sem que o investigador influencie no resultado destas (VIANNA, 2001). A pesquisa também é considerada aplicada, pois conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Optou-se pelo uso da pesquisa descritiva neste estudo, pois se realizou uma coleta e análise de dados com o objetivo de determinar as variáveis que influenciariam em uma futura internalização dos Vales da Uva Goethe. Foi realizada também uma

pesquisa aplicada, pois com a caracterização das potencialidades e fragilidades no objeto de estudo, foram feitas proposições, a fim de oportunizar uma futura internacionalização do mesmo.

Com enfoque aos meios de investigação, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é considerada o ponto de partida de qualquer tipo de pesquisa. Ao utilizá-la, o pesquisador se reporta à conhecimentos já estabelecidos em resultados já encontrados por outros pesquisadores. Em diversos casos, é por meio das informações obtidas de uma pesquisa bibliográfica, que o pesquisador pode chegar a novas conclusões, conciliando as informações de sua pesquisa com o conhecimento já difundido no meio acadêmico (ANDRADE, 2001; VIANNA, 2001; SANTOS, 2004).

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para fornecer sustentação teórica para o estudo e para a construção do instrumento de coleta de dados. Também se observou a necessidade de se estabelecer conexões entre temáticas já consolidadas na área da administração e comércio exterior, com os resultados obtidos na pesquisa.

Vergara (2006), salienta que a metodologia do estudo de caso acaba por abordar poucos indivíduos da população, a fim de buscar um aprofundamento sobre a problemática do indivíduo estudado. O estudo de caso é o método de investigação mais indicado, quando o fenômeno a ser observado é influenciado pelo contexto específico no qual está inserido (GIL, 2008). Observa-se que o estudo de caso é a ferramenta ideal para a problemática proposta, pois trata de uma população com características relativamente uniformes e que está inserida em um contexto específico, conforme descrito a seguir.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

Define-se como população, o conjunto de objetos que compartilham características em comum. Nos estudos científicos, a população estudada é aquela que é influenciada pela problemática do estudo (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2013).

Neste estudo, a população estudada foram as vitivinícolas e vinícolas que fazem parte dos Vales da Uva Goethe, devido à problemática do estudo abordar esta

população específica. Conforme observado em revisão bibliográfica, os Vales da Uva Goethe se caracterizam por ser o único local no Brasil em que há produção de uva Goethe em escala comercial e pela forte influência da cultura italiana na região Sul, o que confere à região um contexto próprio.

Vergara (2006), afirma ao utilizar uma população para realização de estudos específicos ou levantamentos estatísticos, se faz necessário definir um método de amostragem. Devido ao meio de investigação adotado nesta pesquisa, por tratar-se de um estudo de caso, não há qualquer enquadramento em planos de amostragem. O estudo de caso oportuniza maior compreensão das variáveis do objeto estudado, quando a população possui características semelhantes, tem poucos indivíduos e é teoricamente homogênea (VERGARA, 2006; GIL, 2008). Mediante isso, o estudo de caso foi realizado com uma vitivinícola presente na região delimitada pela IG Vales das Uva Goethe.

A vitivinícola em estudo tem por característica a produção e comercialização de vinhos, espumantes e frisantes das uvas *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Chardonnay* e *Goethe*; sendo que esta última corresponde a maior parte da produção. A popularização da uva Goethe se deu após a adoção da indicação de procedência em 2012. É nesta uva que se observa um potencial competitivo, devido a sua especificidade e qualidade na fabricação de vinhos leves e espumantes.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de obtenção dos dados para a realização de uma pesquisa é de suma importância, pois é baseado neste que se define que espécie de dados a pesquisa exige: dados primários ou secundários (GIL, 2008; SANTOS, 2004). Os dados primários se caracterizam por serem obtidos diretamente do objeto de estudo, fazendo uso de instrumentos específicos, tais como questionários, entrevistas ou observação; os dados secundários têm por característica, serem dados já obtidos de forma primária, porém consolidados em relatórios, gráficos ou tabelas, fruto de pesquisas feitas anteriormente (VERGARA, 2006, GIL, 2008).

Neste sentido, para realização deste estudo, foram obtidos dados de origem primária, por meio de uma entrevista em profundidade, realizada no dia 22 de Abril de

2016, de forma estruturada utilizando-se perguntas abertas, com o Diretor Comercial da vitivinícola em estudo. A entrevista foi realizada a fim de identificar as forças, fragilidades, oportunidades e ameaças para uma futura internacionalização da respectiva empresa. Marconi e Lakatos (p. 82, 2013), definem a metodologia de coleta de dados realizada pela entrevista estruturada, como:

Aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário [...] elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo [comparações].

Para realização da entrevista, foi confeccionado um roteiro de perguntas composto por 47 (quarenta e sete) questões, discriminadas em 06 (seis) grupos distintos: perfil empresarial, estrutura administrativa, a vitivinícola e a indicação geográfica, a vitivinícola e o mercado nacional, a percepção da vitivinícola acerca dos mercados internacionais e finalmente, a vitivinícola e suas experiências com o mercado internacional.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Vianna (2001) destaca que a abordagem na análise de dados para a realização de uma pesquisa pode ser quantitativa: por meio da análise estatística dos dados obtidos (ou convertidos) em forma numérica, estabelecendo conclusões baseadas em números; ou qualitativa: com a análise subjetiva, fazendo uso de dados obtidos por meio de palavras, observação, entrevistas ou documentos, firmando-se conclusões baseadas em evidências subjetivas.

Quanto ao tipo de abordagem proposta para o estudo, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Gil (2008) e Minato (2008), descrevem que o método de abordagem qualitativa é o que melhor se adequa, quando se necessita de maior compreensão do objeto estudado dentro de um contexto específico. O detalhamento das variáveis acaba por ser maior, devido ao ambiente único em que o objeto de estudo se encontra e a especificidade do próprio objeto de estudo.

No próximo capítulo são apresentados os dados coletados por meio da entrevista realizada com a vitivinícola, objeto deste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, realizada por meio de uma entrevista junto a uma vitivinícola pertencente aos Vales da Uva Goethe. Também é realizada uma síntese das forças e fraquezas identificadas na empresa em estudo e propostas sugestões para correção dos pontos fracos do empreendimento, no que tange sua internacionalização.

Para melhor visualização da obtenção dos dados e sua relação com os objetivos da pesquisa, o Quadro 10 descreve a relação dos objetivos específicos do estudo e a estrutura utilizada na obtenção dos dados.

Quadro 11 - Objetivos específicos *versus* estrutura da pesquisa

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRUTURA DA PESQUISA
a) Caracterizar o perfil e a estrutura administrativa da vitivinícola em estudo;	4.1 Perfil Empresarial
	4.2 Estrutura Administrativa
b) Destacar a relação da vitivinícola com a indicação geográfica.	4.3 A Vitivinícola e a Indicação Geográfica
c) Apresentar o posicionamento da vitivinícola perante o mercado nacional.	4.4 A Vitivinícola e o Mercado Nacional
d) Descrever a visão da vitivinícola acerca do mercado internacional;	4.5 A Vitivinícola e sua Percepção dos Mercados Internacionais
	4.6 A Vitivinícola e sua Experiência com o Mercado Internacional
e) Elaborar uma síntese dos resultados a partir de uma matriz SWOT.	4.7 Síntese dos Resultados

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.1 PERFIL EMPRESARIAL

A história da vitivinícola iniciou-se ao fim do século XIX, quando a família se instalou na região de Urussanga. Proveniente da região de Longarone na Itália, trouxe consigo a paixão pelo plantio da uva e fabricação de vinho, que inicialmente era produzido apenas para consumo próprio dos membros da família.

O fundador da vitivinícola foi um dos funcionários da estação enológica⁷

⁷ Local voltado para pesquisas no aprimoramento das técnicas de produção de vinho e sua respectiva conservação.

instalada em Urussanga, em 1950. Na época, Urussanga foi presenteada com uma estação por ser conhecida pela produção de ótimos vinhos, que eram degustados no Palácio do Catete⁸, pelo então atual presidente da república, Getúlio Vargas e pela alta sociedade carioca.

O fundador trabalhou por quatorze anos na estação enológica, com foco no cultivo de parreiras e vinificação de uvas. Neste período, aprimorava seus conhecimentos acerca da produção de vinhos, no que futuramente se transformaria em um negócio da família. Em 1974, se desligou da estação enológica, que estava entrando em declínio, devido ao crescimento da mineração do carvão na região Sul e abandono gradual do cultivo da uva. O neto do fundador e atual Diretor Comercial da vitivinícola, afirma que “[...] mesmo com o crescimento da mineração na região de Urussanga, meu avô era um eterno romântico com relação aos vinhos, e queria resgatar a antiga fama vitivinícola da região”.

Em 1975, por uma iniciativa do *Rotary Club*⁹ de Urussanga, foram realizados alguns projetos com os vitivinicultores, a fim de aumentar os parreirais, diversificar o plantio de uvas e resgatar a cultura da fabricação do vinho. Foi a partir desta iniciativa, que foi fundada a vitivinícola em estudo.

Desde sua fundação, conserva-se a tradição familiar do “saber fazer”, transmitido ao longo de três gerações nestes 46 anos de história. Atualmente é administrada pelo filho do fundador e assessorada pelo neto. O amor pelo vinho e principalmente, pela terra que acolheu a família, faz com que se produzam além dos vinhos tradicionais a base de *Cabernet Sauvignon*, *Merlot* e *Chardonnay*, vinhos a base de uva Goethe, responsável pelas glórias alcançadas por Urussanga no passado.

A vitivinícola se caracteriza como de pequeno porte, apresentando uma produção de 100 mil litros de vinho por ano. O Diretor Comercial considera que “[...] comparado às grandes vitivinícolas brasileiras, que produzem em torno de 30 milhões de litros de vinho por ano, nós temos uma produção muito baixa, devido ao nosso foco em qualidade, não em quantidade”.

Seguindo o porte da empresa, a quantidade de funcionários também é

⁸ Antiga sede do poder executivo brasileiro, quando a capital do Brasil era Rio de Janeiro.

⁹ Clube de abrangência internacional, formado por líderes comunitários em prol da superação de desafios encontrados em suas respectivas comunidades.

pequena, totalizando sete funcionários formais. Porém, na época da *vindima*¹⁰, são contratados trabalhadores informais para realização do serviço de colheita e transporte da uva até a vitivinícola.

O capital social da empresa é totalmente nacional e há participação somente da família na composição da sociedade. 95% do capital social pertencem ao filho do fundador e os demais 5%, à sua esposa.

A administração iniciou-se como totalmente familiar, porém está em processo de profissionalização, com a efetiva participação do neto do fundador no negócio. Acerca da profissionalização do negócio, o Diretor Comercial considera que:

Hoje no mundo voraz que nós estamos, temos que ter todo um embasamento que nos dê suporte para continuar nesse mercado de vinhos, porque é um mercado difícil e muito técnico. Hoje as coisas acabam mudando muito rápido, por isso acabei me graduando em administração e depois me especializei em marketing e enologia. Se você não se qualifica, o negócio familiar pode acabar porque não há como dar continuidade, a concorrência acaba passando na sua frente.

Salienta-se que na gestão familiar, faz-se necessário a busca de pessoas que profissionalizem o negócio; sejam estas pessoas fora do núcleo familiar ou membros da própria família. O sucessor do negócio, deve ser qualificado para gerenciar a empresa, ou seja, deve ser capaz de resolver problemas gerenciais que surjam em meio a vida jurídica e por consequência, dar continuidade ao negócio (FREITAS; BARTH, 2011). Com a profissionalização do neto do fundador, verifica-se que a vitivinícola se preocupa não somente em manter uma tradição familiar (fabricação de vinho), mas também na sustentabilidade do negócio, ao iniciar a profissionalização das operações administrativas da vitivinícola.

4.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

Relativo à estrutura organizacional, a vitivinícola possui uma estrutura definida informalmente, porém por se caracterizar como uma empresa de pequeno porte e de natureza familiar, na prática os setores acabam por misturar responsabilidades, justamente pela inexistência de uma estrutura formal. A empresa enfatiza que um dos

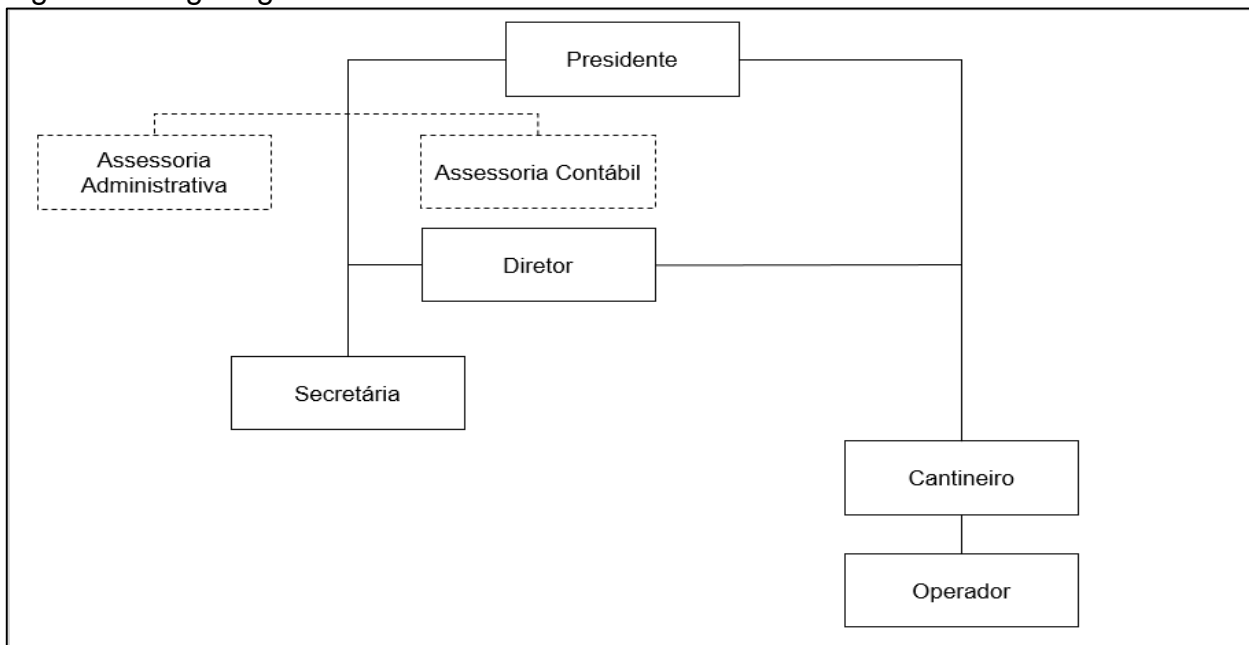
¹⁰ Época de colheita da uva. No caso da uva Goethe, a colheita ocorre entre os meses de janeiro e fevereiro, contando inclusive com festejos típicos.

objetivos do ano de 2016, é definir formalmente as características dos cargos e setores.

A organização de cargos e responsabilidades existe informalmente, porém esta não é respeitada, visto que as decisões se centralizam no Presidente e no Diretor Comercial. A alta administração também acaba lidando com atividades produtivas e com a supervisão da produção, mesmo que estas funções sejam direcionadas ao cantineiro e operadores.

Além das atividades da empresa, a vitivinícola conta com duas assessorias na área administrativa: uma responsável pela área contábil e outra responsável pela implementação do planejamento estratégico e demais atividades correlatas. Na Figura 3, está representado o organograma da vitivinícola estudada.

Figura 3 - Organograma da vitivinícola estudada



Fonte: Confeccionado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2016).

Devido ao tamanho, a alta administração muitas vezes tem que substituir algum funcionário que se ausenta por motivo de doença, pois a quantidade de funcionários é limitada. Esta também tem por prática monitorar o processo produtivo, pois quer se certificar que o produto saia com as características desejadas. Os colaboradores se reportam diretamente ao diretor ou presidente, não existindo respeito à hierarquia entre a função de cantineiro e operador.

Existem procedimentos de produção documentados de maneira informal, presentes em um “caderno de produção”, onde estão descritos um passo-a-passo das etapas do processo. Constata-se que o caderno não foi feito para a empresa, mas sim para uso do Presidente, como meio de registro do que foi aprendido com a experiência passada pelo fundador. Porém, por determinação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, em 2016 será elaborado um manual de boas práticas que busca padronizar processos na elaboração do vinho e este estará disponível para todos os funcionários da empresa.

Devido ao porte e a administração de natureza familiar, a estrutura administrativa ainda se encontra deficitária, sem uma hierarquia formal e com a ausência de procedimentos documentados. O “saber fazer” é considerado o fator que diferencia a empresa, porém é a característica que impede a empresa de implementar procedimentos formais para produção.

4.3 A VITIVINÍCOLA E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

A vitivinícola visualiza que a indicação geográfica obtida para os Vales da Uva Goethe, fez com que as vitivinícolas da região não acabassem no esquecimento e que provavelmente, foi a principal responsável por fazê-las continuar vendo o vinho produzido a base de uva Goethe, como um produto de valor agregado, tanto pela história que carrega consigo, quanto pelo diferencial mercadológico que apresenta.

Esta percepção sobre a uva Goethe possibilitou uma união entre as vitivinícolas presentes nos Vales, em torno do projeto de qualificação da produção e do reconhecimento da especificidade da uva. Também foi fundamental o apoio das instituições governamentais que auxiliaram na parte técnica na obtenção da IG.

A IG acabou trazendo um diferencial competitivo que há muito tempo se buscava para os vinhos da região, não somente pela tipicidade do ambiente em que a vitivinícola se encontra, mas também pela uva diferenciada que é produzida e transformada em vinho. Relativo a esta diferenciação, o Diretor Comercial salienta que:

As indicações geográficas ainda são muito pouco conhecidas no Brasil, mas são muito importantes para diferenciar um local dos demais. Se formos falar em uvas emblemáticas, no Chile eles tem a “*Carménère*” e agora estão com uma outra, que é a “*País*”; se falarmos em Argentina, é “*Malbec*” e já estão com uma segunda

e terceira uva, a “*Torrontès*” e a “*Bonarda*”; se falarmos em Uruguai é “*Tanaí*”; se for África do Sul é “*Pinotage*”... O Brasil ainda está procurando esta uva típica... Na verdade nós temos uma uva típica, que está aqui em Urussanga e é a uva Goethe.

Foi observado um aumento na quantidade de visitantes à vitivinícola, logo após a obtenção da IP em 2012. Atualmente, turistas acabam vindo à procura de “vinho Goethe”, não somente de “vinho”. Isso acaba mostrando que o reconhecimento da especificidade da uva Goethe é verdadeiro, principalmente por parte dos consumidores.

Após a IG, a credibilidade dos vinhos produzidos à base de uva Goethe pela vitivinícola aumentou, visto que as vendas acabaram evoluindo de forma natural após a rotulagem com o selo de indicação geográfica.

Também se visualiza a indicação geográfica como uma forma de manter uma economia sustentável da região dos VUG, que sempre teve em suas raízes a cultura da uva e a fabricação de vinhos, possibilitando tornar-se futuramente, um polo do enoturismo.

Foram lançados três novos vinhos após a adoção da indicação geográfica. “[...] cada vinícola dos Vales da Uva Goethe – inclusive nós – acabou lançando ao menos um novo vinho, que era o vinho da indicação geográfica” acrescenta o Diretor Comercial. Não houve grandes modificações no seu processo produtivo após a adoção da IG, pois já adotavam o processo de fabricação de vinhos em padrões internacionais. Porém, o peso de uma indicação de procedência acaba fazendo com que os processos já adotados pela vitivinícola, ficassem cada vez mais rigorosos. Entre o seu *mix* de produto, optou-se por certificar somente os vinhos Goethe com alto valor agregado.

Salienta-se que a principal vantagem mercadológica observada foi a diferenciação do produto, quando comparado aos concorrentes.

Outro ponto importante que nós observamos, é que quando eu vou apresentar meus produtos para uma loja especializada em vinhos e tento comercializar meu produto lá, se eu falo: “eu tenho *Cabernet Sauvignon* para vender”, o *sommelier* vai me dizer: “o mundo inteiro tem *Cabernet Sauvignon*... O que diferencia tanto o teu *Cabernet Sauvignon* dos que eu tenho aqui pra vender?”. É difícil eu conseguir alguma venda dessa maneira. Com o Goethe é diferente; com o Goethe eu falo: “eu tenho um vinho, produzido com uma uva que é exclusiva no mundo inteiro e só é produzida na região sul de Santa Catarina, inclusive esse vinho tem uma indicação de procedência”. A pessoa que está comprando acaba percebendo que é um produto inovador, já que o consumidor de vinhos cada vez mais procura inovação, o que abre novas possibilidades para os nossos demais produtos (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

Os vinhos produzidos à base de uva Goethe amparados por uma IG, são utilizados como um diferencial competitivo no mercado de vinhos. Corroborando, Kotler e Keller (2013), salientam que a diferenciação acaba se transformando num dos fatores chave para o ganho de competitividade das empresas; quanto maior o grau de dificuldade em se reproduzir as qualidades de um produto ou serviço, maior é o valor visualizado pelo cliente.

Percebe-se a importância que a IG tem ao padronizar processos e ao trazer diferenciação ao vinho e espumante Goethe. Esta diferenciação proporcionou aumento de competitividade ao produto, evidenciado pelo aumento das vendas e reconhecimento do consumidor, como sendo um produto de qualidade.

4.4 A VITIVINÍCOLA E O MERCADO NACIONAL

Relativo ao mercado brasileiro de vinhos, observa-se uma distinção entre os vinhos fabricados a partir de uvas americanas e de uvas europeias, classificando estes como vinhos finos e aqueles como vinhos de mesa. Muitas vezes, o vinho de mesa é caracterizado como de qualidade inferior quando comparado ao vinho fino (NIEDERLE; VITROLLES, 2010).

Sob o ponto de vista da vitivinícola, esta visão não passa de puro preconceito com os vinhos de mesa, pois o consumidor é soberano com relação ao que ele mesmo consome. Geralmente, o consumidor vai evoluindo seu paladar, iniciando por vinhos suaves de mesa, passando por vinhos *demi-sec* chegando a vinhos secos (podendo estes serem finos ou não). O consumidor, quando chega no ápice desta evolução, acaba por aceitar todos os tipos de vinhos, pois existem diversos tipos de vinho para se degustar em diferentes ocasiões.

Um vinho bem vinificado com uma *vitis labrusca* é um vinho que pode ser excelente. Aí entra um problema de legislação que se tem no Brasil; todo vinho feito no Brasil é considerado “vinho de mesa”, quando feito com *vitis labrusca* ou híbrida; quando feito com variedade europeia ou *vitis vinífera*, eu posso omitir a palavra “mesa” e colocar “fino”. O que acontece muitas vezes, é que os produtores fazem quase um vinagre e colocam a palavra “fino” e muitas vezes você pega um produtor artesanal por aí, que faz um Bordô especial, para harmonizar com uma polenta¹¹, galinha e fortaia¹¹ e que fica muito bom. Mesmo assim, é obrigado a utilizar a palavra mesa na descrição do vinho, o que faz com

¹¹ Comida típica introduzida na culinária brasileira pelos imigrantes italianos.

que as pessoas julguem este vinho como de qualidade inferior (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

O mercado brasileiro de vinhos recebe muito bem os vinhos de mesa, tanto que estes correspondem à cerca de 80% do volume comercializado e por isso, o preconceito que ainda persiste não tem fundamento, ainda mais contra um vinho tão importante para os brasileiros.

O preconceito existente com a uva Goethe foi muito forte no passado, porém com a adoção da IP, os *sommeliers*¹² e consumidores passaram a visualizar o vinho Goethe com outros olhos. Uma evidência disso é o volume de vendas, que acabou aumentando consideravelmente.

Nós elaboramos vinhos finíssimos com a uva Goethe; se você colocar às cegas para as pessoas degustarem, geralmente não sabem dizer que uva é, falam que é muito bom e muitos se confundem com uma *vitis vinífera*. Daí a uva tem 12,5% de *vitis labrusca* dentro dela, que é o que dá resistência as pragas, o que no final das contas, exige menos tratamento fitossanitários nos vinhedos e ela é classificada como inferior por alguns “entendidos”, porque ela tem essa resistência de uma americana (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

O objetivo é desvincular o vinho Goethe do termo “vinho de mesa”, que geralmente leva uma carga de preconceito consigo. A meta é torna-lo conhecido pelo seu próprio nome e transforma-lo desta maneira, em sinônimo de qualidade e confiabilidade.

Observa-se que as bebidas à base de uva Goethe são bem aceitas no mercado nacional, principalmente a linha de espumantes. “A uva Goethe parece que foi feita para se fazer espumante, é incrível; ela tem a acidez certa, o frutado certo, tem o frescor adequado, ou seja, ela tem tudo que uma uva precisa ter para se produzir um bom espumante”, finaliza o Diretor Comercial.

Os elogios vindos de diversos *sommeliers* brasileiros e de restaurantes que utilizam o vinho/espumante Goethe em preparo de frutos do mar mostram de forma subjetiva que não apenas o consumidor final, mas os especialistas na área de vinhos e espumantes também aprovam o produto produzido pela vitivinícola.

Mesmo com a aceitação do produto, a vitivinícola ainda não está satisfeita com o faturamento que possui atualmente. O baixo investimento em área comercial e *marketing* são apontados como os principais responsáveis por não se vender tanto quanto se deseja. Por ser uma empresa de pequeno porte, o capital de giro que a

¹² Profissional técnico responsável pelos vinhos de um estabelecimento.

empresa busca junto aos bancos, acaba sendo direcionado para as áreas produtivas, enquanto as administrativas são colocadas em segundo plano, no que diz respeito aos investimentos.

A vitivinícola possui dois diferenciais competitivos no mercado nacional. O primeiro envolve diretamente o produto, quanto à utilização da uva Goethe para a fabricação de vinhos/espumantes; por suas qualidades gustativo-olfativas, acaba se tornando um atrativo para que o consumidor busque adquirir este tipo de produto. Outro ponto de destaque é o atendimento ao cliente feito diretamente na vitivinícola.

Pelo *feedback* que recebemos dos clientes que nos visitam, eles enxergam o atendimento como diferencial, porque eles conseguem visualizar todo o processo de elaboração do vinho, o que em grandes empresas você não consegue. Além disso, eles notam que há uma tradição familiar, que a vitivinícola tem uma “alma”, vamos dizer assim. Não é puramente uma unidade produtiva que foi instalada naquele local, os clientes conseguem enxergar a tradição familiar, todo um caminho percorrido por três gerações para elaborar o vinho (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

Uma política de custo-benefício é adotada no mercado nacional nas vendas de vinho/espumante Goethe, classificado como de nicho (vinhos leves e refrescantes). Uma das preocupações observadas é de não se praticar uma política comercial focada em preço, pois além de acabar transmitindo ao consumidor que o produto é de baixa qualidade, vinhos e espumantes focados nesta política devem ser vendidos em grandes volumes, para desta maneira tornar o negócio sustentável.

Não existem informações acerca do *market-share* que a empresa possui, seja nacional ou regionalmente. Porém, estima-se que seja muito pequeno, devido ao volume que a vitivinícola produz anualmente – cerca de 100 mil litros – e o total consumido no Brasil, em torno de 600 milhões de litros.

Entre o *mix* de produto oferecido ao mercado, destacam-se 30 produtos, segmentados em garrafas de 375mL, 750mL e *bag in box* de 5 Litros. Entre os tipos de produto comercializados, estão os vinhos tintos, vinhos brancos, vinhos rose, espumantes, frisantes e grappa¹³.

Os rótulos são desenvolvidos por artistas plásticos ou *designers*; mediante um *briefing*¹⁴. Após o desenvolvimento, o modelo do rótulo é entregue à vitivinícola e são

¹³ Bebida de origem italiana feita a partir da destilação do bagaço da uva, utilizada anteriormente na fabricação do vinho. Tem por característica ser aromatizada com uma erva denominada “arruda”.

¹⁴ Documento com instruções para realização de uma determinada ação.

feitas modificações junto ao artista plástico ou *designer*, caso sejam necessárias.

Desde o surgimento da vitivinícola, nenhum dos produtos precisou ser descontinuado, tanto que esta não é uma prática comum no mercado de vinhos. O que ocorrem são revisões no *design* dos rótulos, devido a mudança da percepção do cliente; a tendência da moda e preconceitos existentes foram duas características citadas pela vitivinícola em estudo, sobre o que justifica a mudança da rotulagem. O Diretor comercial cita um exemplo de modificação do rótulo, realizada em um dos produtos da vitivinícola:

No caso do produto [...], nós tínhamos um rótulo para esse produto que era um copo-de-leite, sabes aquela flor? Então, o rótulo era essa flor. Nós íamos aos mercados e víamos que havia muitos que não conseguiam fazer girar esse produto e perguntávamos para o atendente ou até mesmo o gerente, o porquê ele achava que acontecia isso. O retorno que nos deram é que o cliente não pegava a garrafa porque tinha uma flor na frente e, a partir disso, nós íamos “*linkando*” as coisas: a sociedade é machista, que considera que vinho branco é “vinho de mulher” para começo de conversa, o que está totalmente errado. Além disso, pegava mal o homem passar no caixa com uma garrafa que continha uma flor no rótulo. Acabamos contratando um *design* para dar uma nova cara para este rótulo, baseado num *briefing* feito para o rótulo ser mais atual, ter uma aparência mais *clean*, com linhas mais retas e sóbrias, tudo com base nos conhecimentos que o profissional tem nessa área do *design*. Atualmente, o produto gira muito melhor nos locais em que ele é comercializado.

O rótulo influencia o consumidor a adquirir a garrafa de vinho ou espumante, ainda mais se não houve uma experimentação anterior. Por isso, a vitivinícola busca sempre receber o *feedback* dos estabelecimentos para os quais vende seus produtos, com o intuito de saber se são necessárias modificações nas rotulagens.

As vendas são realizadas para cliente “pessoa física” e “pessoa jurídica”. Devido ao tamanho da empresa, a quantidade de consumidores finais que são clientes diretos da vitivinícola é maior que a de supermercados ou lojas especializadas.

A relação com os consumidores finais que acabam vindo direto à vitivinícola para comprar os produtos é classificada como ótima, devido ao *feedback* proporcionado. O Diretor Comercial acrescenta que, “[...] pelo observado, os nossos clientes estão satisfeitos com o nosso produto, tanto pelo o que é escrito em nosso livro de visitas quanto nas redes sociais, ao elogiarem os rótulos e a vitivinícola num geral”. Todavia, há a necessidade de aproximação com um grupo específico de clientes pessoa física, que comprem esporadicamente e passam a ser esquecidos pela vitivinícola. “[...] os clientes com quem nós temos menos contato, nós visualizamos um ponto a ser corrigido, pois eles acabam sendo esquecidos e não queremos isso. Inclusive este é um dos itens do

nosso planejamento estratégico”, ressalta o Diretor Comercial.

A relação com os fornecedores é classificada como boa, pois as relações comerciais são saudáveis; o fornecedor entrega o produto adequado e a vitivinícola o paga dentro do prazo estipulado. Esta relação possibilita negociar prazos maiores para pagamento, visto que a confiança entre as partes é sólida.

A única aliança formada com outras empresas do setor vitivinícola é a que resulta na Associação dos Produtores de Uva e do Vinho Goethe – PROGOETHE, focada na promoção e divulgação da uva Goethe no Brasil. Nas grandes feiras envolvendo o vinho e a uva – que geralmente possuem custos elevados – a vitivinícola acaba se apresentando junto a outras vinícolas dos Vales da Uva Goethe, como associação PROGOETHE.

A concorrência dos vinhos importados no mercado brasileiro é desleal. Aponta-se como principais responsáveis, os incentivos financeiros oferecidos aos produtores de vinho internacionais por seus respectivos governos e o poder financeiro das *trading companies* no Brasil.

Enfrento problemas quando eu vou entrar na carta de um restaurante e a importadora vem e barra meu vinho, dizendo para o restaurante comprar apenas o vinho que eles oferecerem, que em troca o restaurante ganhará benefícios financeiros da importadora. Eu, como [pequeno vitivinicultor], não tenho o poder que uma importadora tem de investir 20 mil reais em um restaurante, enquanto as importadoras têm como arma, o poder de grandes grupos empresariais do setor vinícola (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

Devido à incapacidade de competir financeiramente com as importadoras de vinhos e espumantes, busca-se fortalecer a marca Vales da Uva Goethe, para conseguir formar seu diferencial. Em decorrência da saturação do mercado brasileiro de vinhos, a empresa pretende futuramente, buscar os mercados internacionais como uma opção de diversificação.

4.5 A VITIVINÍCOLA E SUA PERCEPÇÃO DOS MERCADOS INTERNACIONAIS

A empresa possui um planejamento à longo prazo relativo a internacionalização do negócio. Pensa-se em posicionar-se mercadologicamente em países que já consomem o vinho brasileiro e que possuem um bom volume de consumo, como o Paraguai e a Colômbia. Devido ao nicho de mercado – vinhos leves e

refrescantes – tem-se também como opção a região do Caribe. Spers e Spers (2006, p. 247), afirmam que “o posicionamento pode ser entendido como o ato de projetar a imagem e o valor oferecido [pelo produto], de modo que os consumidores do mercado-alvo entendam e [identifiquem este valor]”. Como se pode observar, a busca de nichos de mercado que visualizem valor no produto é uma estratégia válida para entrada no mercado externo.

Os produtos mais propícios à internacionalização seriam os vinhos e espumantes feitos somente de uva Goethe, principalmente pela diferenciação observada neste tipo de uva quando utilizada para fabricação de vinho e espumante. O Diretor Comercial argumenta que “[...] no mercado internacional, uva *Cabernet* já existe no mundo inteiro e os mercados estão estufados disso. Eles querem inovação, e neste caso, seria acima do produto Goethe”.

O mercado internacional é visto como meio de se ganhar visibilidade no mercado nacional, pois o público acaba percebendo maior valor nos produtos ou na empresa que é considerada exportadora. Também é uma maneira de se obter maiores lucros, pois geralmente se exporta um volume considerável, diferente do que ocorre no mercado nacional.

No entendimento do Diretor Comercial, para a entrada nos mercados internacionais, os custos devem ser pequenos e o risco das transações deve ser o menor possível. Relativo aos riscos, não se visualiza a distância psíquica dos mercados internacionais, como uma barreira que a impediria de exportar, mas sim a dificuldade em localizar nichos de mercado específicos para realizar a internacionalização de seus produtos.

Todavia, Vasquez (2007, p. 138), enfatiza que o planejamento estratégico deverá englobar “as várias seções ou departamentos da empresa: compras, venda, produção, *marketing*, finanças etc... Num trabalho participativo, com o engajamento das pessoas [...] na manutenção do nicho de mercado”, o que exige um comprometimento maior da empresa com os mercados internacionais, a fim de atender as expectativas dos clientes.

A vitivinícola observa como características importantes para entrada no mercado internacional, as informações estatísticas relativas ao consumo de vinho no país

alvo: volume médio de vinho ou espumante consumido ao ano, tendências de consumo (retração, estagnação ou crescimento) e preço médio de venda praticado. É por meio destas informações, que se analisará se o vinho ou espumante a ser comercializado no país alvo, será competitivo o suficiente para realização dos negócios internacionais.

Corroborando, Vasquez (2007), afirma que dados estatísticos são importantes para entrar-se em mercados internacionais, visto que o volume vendido, a tendência de produção nacional e uma política de preços pré-determinada no mercado alvo, podem acabar tornando uma internacionalização inviável. Bortoto *et al* (2007) também justificam a utilização de pesquisa de mercado no exterior, devido a importância que diferenças culturais, classes sociais e de tradições estabelecidas nos países alvo, podem influenciar de forma significativa nas vendas ao mercado externo.

Relativo aos projetos existentes para promoção dos vinhos brasileiros no exterior, a vitivinícola tem conhecimento do projeto setorial denominado *Wines of Brasil*, realizado em parceria com o governo federal e as vinícolas da serra gaúcha. Porém, salienta que existem dificuldades para participar deste projeto, pois envolve exclusivamente, vinícolas do Rio Grande do Sul, excluindo as demais.

A empresa tem uma visão clara acerca daquilo que deseja realizar, quando houver a oportunidade de internacionalizar seus produtos: buscar mercados de nicho focados nos vinhos e espumantes Goethe e evitar mercados de massa. A internacionalização está presente nos projetos futuros, porém, a exigência de baixo comprometimento com os mercados internacionais sinaliza o posicionamento da vitivinícola acerca de uma futura internacionalização: visará os clientes do exterior somente como uma opção ao mercado nacional, a fim de tornar a marca mais forte no Brasil.

Mesmo que vislumbre o mercado internacional como uma opção para aumento das vendas, a empresa aparenta observar com atenção os aspectos relativos à entrada no mercado exterior, ao informar que fará uso de bases estatísticas de consumo de vinhos e espumantes e ao definir uma política clara de nicho de mercado, para a tomada de decisão.

4.6 A VITIVINÍCOLA E SUA EXPERIÊNCIA COM O MERCADO INTERNACIONAL

A vitivinícola já recebeu uma oportunidade para internacionalizar seus produtos. Um importador da Inglaterra, acabou se interessando pelo vinho Goethe e levou algumas amostras para degustação, porém, para o paladar dos ingleses o produto foi considerado muito diferente, o que acabou não gerando progresso nos negócios.

Devido ao foco no mercado nacional, a empresa afirma que não possui nenhum tipo de experiência com negócios internacionais ou com processos envolvendo a internacionalização ou simples exportação. Também expressa que não possui conhecimentos em estratégias para inserção no mercado externo. Cignacco (2009), transmite que esta problemática se dá pelo total foco das empresas nos mercados domésticos e na falta de informações acessíveis sobre como iniciar e dar continuidade as operações realizadas nos mercados internacionais. Nas pequenas e médias empresas, normalmente existem poucos funcionários e nenhum destes tem o conhecimento necessário para realizar estas operações.

Mesmo não possuindo experiências na área do comércio exterior, a vitivinícola tem conhecimento sobre alianças no setor de vinhos para internacionalização, remetendo diretamente ao projeto setorial *Wines of Brasil*. Porém, afirma-se que este projeto não permitiria a entrada da empresa, devido ao preconceito existente com a natureza híbrida da uva Goethe.

Mesmo que a distância psíquica não seja vista como uma barreira para a prática da exportação, a vitivinícola buscava se internacionalizar inicialmente com mercados próximos, evidenciando novamente como países alvo o Paraguai e a Colômbia. Garrido (2007) corrobora com esta opção, trazendo as características da Teoria de *Uppsala*, ao expor que a tendência das empresas que não possuem experiência no mercado internacional é iniciarem seus primeiros contatos por mercados próximos, a fim de conquistarem *know-how* e desenvolverem suas técnicas de negociação com os mercados exteriores.

Para realização dos primeiros contatos com o exterior, projeta-se o auxílio de um terceiro com *know-how* técnico na área de comércio exterior, tanto para realização das negociações internacionais, quanto para a parte burocrática do processo de

exportação. Cignacco (2009), afirma que a terceirização dos processos envolvendo o comércio exterior é uma maneira concreta de se solucionar as deficiências da empresa no que tange o aspecto burocrático, pois são estes que desempenham as funções que são ignoradas pela empresa.

O contato com os clientes internacionais dar-se-ia por meio de um representante comercial. A vitivinícola salienta que não possui recursos financeiros suficientes para conseguir sustentar os custos relativos a prática comercial com o exterior, no que diz respeito a viagens e estadias. Costa (2005), afirma que o representante comercial normalmente possui conhecimento sobre o mercado em que atua e devido a este fator, possui tamanha importância nas transações comerciais.

É afirmado que a variação cambial e o risco de calote no mercado externo a levam a ter uma visão pessimista do mercado internacional, desconhecendo inclusive, incentivos fornecidos pelo governo brasileiro aos exportadores. Cignacco (2009) e Minervini (2001), salientam que o desconhecimento sobre benefícios fiscais e disponibilização de linhas de crédito específicas aos exportadores acabam por desestimular as pequenas e médias empresas a formarem a sua consciência exportadora. Inclusive serviços de “congelamento” de cotação cambial realizado pelos bancos – conhecido como *hedge* – e condições de venda asseguradas por meios bancários acabam por minimizar os riscos financeiros envolvidos nas operações com o mercado externo.

Observa-se que a vitivinícola estudada é inexperiente no mercado internacional, evidenciado pela cautela nas ações que viriam a ser realizadas com clientes no exterior. Esta falta de experiência levaria a empresa a buscar o apoio de terceiros para se internacionalizar, que a possibilitaria com o tempo, adquirir o *know-how* necessário para a prática do comércio exterior.

4.7 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Posterior à coleta de dados realizada durante o estudo, no Quadro 11 encontra-se uma síntese das variáveis identificadas no estudo de caso desta pesquisa.

Quadro 11 - Síntese dos resultados da pesquisa

(continua)

Quesitos	Ambiente Interno		Ambiente Externo	
	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<u>Perfil Empresarial</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa com custo fixo reduzido, devido ao seu porte; • Produção focada em qualidade; • Empresa em processo de transição para uma administração mista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo volume produtivo; • Administração familiar ainda muito evidente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transição sendo realizada para uma administração mista, o que possibilita uma reestruturação da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • O baixo volume produtivo impossibilita a empresa a competir em mercados de massa.
<u>Estrutura Administrativa</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma simples, sem muitos cargos; • A comunicação flui facilmente pela empresa, justamente pela simplicidade e quantidade de cargos; • Conta com auxílio de assessoria administrativa e contábil, para a prática de suas operações burocráticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional definida informalmente; • Definição informal de responsabilidades; • Alta administração acaba realizando o trabalho operacional; • Procedimentos definidos de maneira informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao manter a empresa sob uma administração sem muitos níveis hierárquicos, acaba-se por reduzir de forma considerável a burocracia e a distância entre clientes e alta administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • As grandes empresas do setor vitivinícola possuem sistemas de responsabilidade e procedimentos documentados formalmente. Este referencial possibilita menor chance de erros durante a produção e transmite confiança ao cliente.
<u>Indicação Geográfica</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentou a qualificação da produção; • Possibilitou ganho de competitividade ao vinho e espumante Goethe; • Cresceu o rigor sobre as etapas de produção, adequados a indicação geográfica. 		<ul style="list-style-type: none"> • Possibilita abertura de novos mercados, tanto nacional quanto internacionalmente; • Indicação geográfica focada não somente no <i>terroir</i> diferenciado da região, mas também no tipo de uva utilizada; • Possibilidade de estabelecer-se um polo focado no enoturismo na região dos Vales da Uva Goethe. 	<ul style="list-style-type: none"> • A indicação geográfica é renovada de forma periódica por auditoria externa. Caso não esteja de acordo com o manual de boas práticas, a empresa perde a sua indicação geográfica; • Diversas regiões no mundo possuem indicações geográficas referentes ao <i>terroir</i> onde são delimitadas.

Quadro 11 - Síntese dos resultados da pesquisa

(conclusão)

Quesitos	Ambiente Interno		Ambiente Externo	
	Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
<u>Mercado Nacional</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Vinho e espumante feitos a partir de uma uva labrusca, com característica de uma uva vinífera; • Atendimento <i>in loco</i> realizado pela vitivinícola é considerado um diferencial pelos clientes; • Rótulos adaptados segundo as necessidades do mercado; • Busca constante de <i>feedback</i> para melhoria dos produtos e atendimento; • Relacionamento sólido com os fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo investimento em área comercial e marketing; • Desconhecimento sobre o <i>market-share</i> que a empresa possui no mercado; • Necessidade de aproximação com clientes pessoa física, que compram esporadicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado brasileiro de vinhos é composto em sua maioria, por vinhos de uvas americanas ou híbridas; • O vinho e espumante a base de uva Goethe é bem aceito no Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preconceito sofrido pelos vinhos de mesa; • Opinião popular de que vinhos importados são melhores que os vinhos nacionais; • Concorrência desleal dos vinhos importados no Brasil; • Alto poder financeiro das <i>trading companies</i> que importam vinhos.
<u>Percepção quanto ao Mercado Externo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento estratégico alinhado com uma internacionalização à longo prazo; • Vinhos e espumantes a base de uva Goethe são os mais cotados para internacionalização, devido a diferenciação proporcionada pela indicação geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessita-se baixo comprometimento empresarial e financeiro com os mercados internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paraguai e Colômbia são países visados pelo consumo anual de vinho; • Caribe é considerado um mercado interessante, devido à natureza leve e refrescante do vinho e espumante Goethe; • A entrada no mercado internacional é vista como uma forma de se ganhar visibilidade nacionalmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • O mercado internacional é considerado voraz, principalmente pelos preços praticados e pela quantidade de concorrentes; • Dificuldades em se achar um nicho de mercado específico para os produtos à base de uva Goethe; • Dificuldades em participar do grupo setorial Wines of Brasil, devido ao preconceito com a variedade <i>vitis labrusca</i>.
<u>Experiências com o Mercado Externo</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscará o auxílio de terceiros, com <i>know-how</i> para as práticas de comércio exterior; • Fará uso de representante comercial para fazer pedidos e visitas aos clientes no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexperiência com negócios internacionais e com processos envolvendo exportação; • Recursos financeiros escassos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretende se internacionalizar inicialmente com mercados próximos; • A distância psíquica não é vista como um empecilho para realização das vendas no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera-se a variação cambial como um risco considerável; • O calote internacional é considerado um risco alto para a vitivinícola.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

5 CONCLUSÃO

A internacionalização das empresas é vista como uma forma de diversificar os mercados nos quais atuam. O início da internacionalização pode se dar por iniciativa própria da empresa, como uma oportunidade de aumento dos lucros ou como uma reação à entrada de um concorrente internacional, dentro do mercado doméstico.

Neste contexto, as empresas que conhecem suas potencialidades e fraquezas acabam por adquirir vantagem neste processo de internacionalização, visto que buscarão potencializar o que é considerado um fator de força e visarão corrigir os pontos considerados deficitários, para assim poder atacar a concorrência ou se proteger dela.

Relativo a isso, o presente trabalho objetivou identificar as perspectivas para uma futura internacionalização das vitivinícolas e vinícolas pertencentes à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe. Para este estudo, foi realizado um estudo de caso com uma das vitivinícolas que fazem parte desta mesma indicação geográfica.

Contemplando o primeiro objetivo específico do estudo, foi possível identificar o perfil e a estrutura administrativa das vitivinícolas presentes nos Vales da Uva Goethe, caracterizadas como empresas familiares de pequeno porte, sem muitos recursos financeiros e com sistema de responsabilidades e métodos de fabricação definidos de maneira informal.

Relativo ao segundo objetivo específico se verificou que a indicação geográfica é vista como de suma importância para o desenvolvimento da região como um todo, quanto para o ganho de competitividade dos integrantes do projeto Vales da Uva Goethe. O aumento das vendas e do respeito do consumidor perante um produto diferenciado com o respaldo de uma IG, corroboram para a alegação realizada.

Acerca do terceiro objetivo específico, constatou-se que a vitivinícola possui boas relações com o mercado interno, intensificadas após a adoção da IP Vales da Uva Goethe, que o preconceito com a uva Goethe vem diminuindo com o passar do tempo e que a chegada de novos concorrentes no mercado nacional é um risco a ser observado.

Fica implícito ao atender-se o quarto objetivo específico do estudo, que a vitivinícola observa o mercado internacional como um meio de diversificar as vendas realizadas, a fim de fortalecer a marca no mercado interno. Exige-se baixo

comprometimento empresarial para realização das primeiras operações com os mercados externos e a vitivinícola não possui *know-how* na área do comércio exterior, o que lhe levaria a recorrer a terceiros para se internacionalizar.

Acerca do quinto objetivo, foram constatados diversos aspectos que influenciam nas perspectivas de internacionalização, estes contemplados em potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Acerca destas variáveis, vale destacar:

- a) Potencialidades: conectadas principalmente ao produto e ao atendimento ao cliente. A produção focada em qualidade, a indicação geográfica do vinho e espumante Goethe, a obtenção frequente de *feedback* para melhoria dos produtos e atendimento e o planejamento estratégico alinhado com uma internacionalização à longo prazo merecem destaque.
- b) Fraquezas: são focadas principalmente à área administrativa e financeira. Os procedimentos produtivos definidos de maneira informal, a inexistência de investimento na área comercial e *marketing* e a falta de *know-how* no ramo do comércio exterior são fraquezas relevantes para o estudo realizado.
- c) Oportunidades: a transformação da região em uma referência no enoturismo, a visualização de atuação em mercados internacionais geograficamente próximos e a compatibilidade entre o vinho Goethe e o clima tropical do Caribe, aparentam ser oportunidades a serem exploradas pela região.
- d) Ameaças: se relacionam principalmente com aspectos subjetivos. O preconceito dos especialistas com relação à vinhos produzidos com *vitis labrusca*, a penetração dos vinhos internacionais no mercado brasileiro por meio da importação, a quantidade de concorrentes presentes no mercado interno e externo e a dificuldade em localizar um nicho de mercado para o vinho Goethe no exterior, fazem parte das ameaças observadas.

Para que a vitivinícola possa potencializar os pontos positivos e minimizar os impactos das fraquezas visualizadas, recomenda-se a formalização das atividades administrativas e produtivas, e a construção de alianças com *trading companies* que possuam *know-how* nos mercados internacionais.

A partir das oportunidades relativas à internacionalização, recomenda-se a participação da vitivinícola em *workshops* de comércio exterior para aprimoramento de seu *know-how* nos negócios internacionais, bem como a busca de apoio junto à APEX-Brasil na promoção de seus produtos no exterior. Com o aumento do *know-how* e a formação de parcerias para entrada no mercado internacional, aumenta-se consideravelmente as chances de sucesso na inserção em mercados externos, ainda mais pelo produto diferenciado que a mesma possui.

O estudo possui limitações quanto ao seu grau de abrangência. Ao utilizar-se o método do estudo de caso para a realização do trabalho, acaba-se não abordando variáveis específicas de toda a população de vitivinícolas presentes na delimitação proposta pela IPVUG. Mediante isto, sugere-se estudos posteriores acerca dos demais sujeitos presentes nesta população, a fim de obter-se maiores detalhes acerca das perspectivas de internacionalização dos membros da IPVUG.

O trabalho realizado propiciou ao pesquisador experiências significativas para a construção do saber, além de gerar um instrumento fundamental para o desenvolvimento das práticas de comércio exterior à vitivinícola estudada e para as empresas do setor vinícola em situação semelhante, o que de certa forma é gratificante ao acadêmico, visto que o estudo pode influenciar a realidade de sua região.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, L. V. S. **A internacionalização de empresas produtoras de vinho do cluster vitivinícola da serra gaúcha**. 2009. 216 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BARRETO, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior**. 1998. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO, F. P.; PROENÇA, E. R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES Journal**. Belo Horizonte, v. 5, n. 3, p. 42-55, set./dez. 2006.

BORTOTO, A.C.; VASQUES, E.F.; REBONO, M.; CASSAR, M.; RAMOS, R. J. S. **Comércio exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Lei n.º 9.279/96, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 14 maio 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 10 mar. 2016.

_____. Ministério da Agricultura. **Indicações geográficas de vinhos no Brasil**. 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/1%20IG%20de%20Vinhos%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2016.

BRITO, V. L.; OLIVA, F. L. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 13-27, jul./set. 2009.

CANDIA, R. D. J. **Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras no MERCOSUL: o caso Brahma**. 2002. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-16, jan./jun. 2007.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS,

2009.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comercio internacional para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONSONI, C. B. **Processo de internacionalização**: um estudo em empresas do setor avícola brasileiro. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

COSTA, L. M. **Comércio exterior**: negociação e aspectos legais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 299 p.

DA CUNHA, G. S. V. T. **Indicações geográficas e desenvolvimento regional sustentável**: relações para a valorização de produtos agroalimentares em Santa Catarina. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

DA SILVA, P. G. L. **Estratégia internacional de operações**: um estudo de caso. 2005, 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

DA SILVA, R. S.; ARAÚJO, M. F.; SOUZA, D. A.; CRISPIM, S. F.; GASPAR, M. A. Análise do processo de internacionalização de uma empresa venezuelana. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 31-47, jan./jun. 2013.

DESCARTES, R. **Discurso do método**: as paixões da alma; meditações. São Paulo: Nova cultural, 1996.

DUTRA, D. V. **A análise SWOT no brand DNA process**: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding. 2014. 243 f. Dissertação (Mestrado em Design) — Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

FARIAS, I. A.; ARAUJO, L. V. S.; PACHECO, H. F. **Estratégias internacionais e modos de entrada em mercados externos**: os casos das churrascarias Porcão e Plataforma. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD. 3, 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 16 p.

FERNÁNDEZ, M. G. V. **Indicações geográficas e seus impactos no desenvolvimento de pequenos produtores do Vale dos Vinhedos – RS**. 2012. 129 f.

Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FRANCISCHINI, A. S. N. **Tecnologia e trajetória da internacionalização precoce na indústria brasileira**. 2009. 198 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

FREITAS, E. C.; BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set./dez. 2011.

GARRIDO, I. L. **A relação entre orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, R. F. **Estratégia mercadológica**: as indicações geográficas como diferencial competitivo no mercado de vinhos. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, São Paulo, n. 41, p. 31-42, out./dez. 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **Importação brasileira de vinhos e espumantes**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/dados-estatisticos.php>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

_____. **Regiões produtoras**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/dados-estatisticos.php>>. Acesso em: 02 ago. 2015.

JEZIORNY, D. L. **Território Vale dos Vinhedos**: instituições, indicação geográfica e singularidade na vitivinicultura da serra gaúcha. 2009, 201 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KRAUS, P. G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras**

exportadoras brasileiras. 2000, 145 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

LARANJEIRA, L. S. **O processo de internacionalização de uma empresa catarinense produtora de artigos esportivos para o mercado alemão:** o caso da Mormaii. 2006, 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade do estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELIGER, M. B. O uso do *network* no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 1, p. 50-83, jan./jun. 2010.

LINDEMAN, A. C. **As contribuições da orientação empreendedora na internacionalização:** um estudo de caso no Miolo *Wine Group*. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011.

LOVATEL, E. **Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da serra gaúcha.** 2002. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas: 2003.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 214 p.

MAZON, F. S. **Competências organizacionais e estratégia de internacionalização:** um estudo multisetorial em indústrias de pequeno e médio porte da região Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul. 2008, 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2008.

MELSOHN, M. C. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras.** 2006. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008. 407 p.

MINERVINI, N. **O exportador:** ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais. 3. ed. São Paulo: MARKON Books, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. R. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 1, n. 1, p. 203-220, jul/dez. 2006.

NIEDERLE, P. A.; VITROLLES, D. Indicações geográficas e qualificação no setor vitivinícola brasileiro. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 1, p. 05-55, abr. 2010.

PROGOETHE. **Histórico PROGOETHE**. Disponível em: <
<http://www.progoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 01.10.15.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SARTOR, S. B. **Caracterização química de uvas e vinhos Goethe produzidos na região de Urussanga – Santa Catarina**. 2009, 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciência dos Alimentos) – Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Alimentos, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SARLI, P. L. **Internacionalização de empresas brasileiras**: um estudo de caso na empresa grupo DELTA. 2002, 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SILVA, J.A, *et al.* Relatório Técnico 1 - Delimitação e caracterização dos Vales da Uva Goethe. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Engenharia Rural, 2011.

SOUZA, S. O. A internacionalização como estratégia para o incremento da competitividade da cadeia vinícola gaúcha. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v.4, n. 1, p. 1-19, jan./jul. 2009.

SPERS, E. E.; SPERS, V. R. E. Planejamento mercadológico global: identificado oportunidades, planejando e introduzindo produtos e negócios no mercado internacional. In: MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DIANEZ, V. I. (Org.). **Manual de comércio exterior**. Campinas: Editora Alínea, 2006.

SZYLIT, F. **Estratégia de internacionalização de empresas varejistas em mercados psiquicamente distantes**. 2012, 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para vinhos finos no Brasil e no Uruguai**: uma análise comparada. 2003, 304 f. Tese (Doutorado em Administração) —

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

VALES DA UVA GOETHE. **O histórico dos Vales da Uva Goethe**. Disponível em: <<http://www.valesdauvagoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 05.10.15.

VASQUEZ, J. L. **Comércio exterior brasileiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, A.C.P., GARCIA, J.R.; BRUCH, K.L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência 'Vales da Uva Goethe em Santa Catarina – Brasil. 2013. In: **VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados**, 2013, Florianópolis. VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados. Florianópolis: UFSC / CIRAD.

_____; BRUCH, K. L.; FORMIGHIERI, I.; RODEGHERO, C. A indicação geográfica como instrumento para o desenvolvimento de uma região: caso indicação de procedência do “Vales da Uva Goethe” – SC. **Revista da Propriedade Intelectual – Direito Contemporâneo e Constituição**, Aracaju, n. 3, p. 407 – 405, 2014.

_____; PELLIN, V. Indicações geográficas como políticas públicas de desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe. **Indicação Geográfica e Desenvolvimento Territorial: Reflexões sobre o Tema e Potencialidades no Estado de Santa Catarina**, São Paulo, n. 1, p. 273 – 288, 2015.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M. Books, 2007.

WRIGHT, L. P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução por Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2007.

YAMAGUCHI, C. K.; VIEIRA, A. C. P.; BRUCH, K. L.; JENOVEVA NETO, R.; FELISBERTO, Z. Indicação geográfica como instrumento de criação do conhecimento nos Vales da Uva Goethe. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 145-160, jul./dez. 2013.

WINES OF BRASIL. **Saiba mais**. Disponível em: <<http://www.winesofbrasil.com/pt/learn/project-information>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

ZABOT, M. **Projeto setorial wines of brasil**: internacionalização e marketing das empresas vitivinícolas brasileiras. 2014. 67 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) — Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio

Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
Curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior



Roteiro de Entrevista

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pelo acadêmico Felipe Alves e seu professor orientador Júlio Cesar Zilli, que tem por objetivo identificar as perspectivas para a internacionalização de uma vitivinícola pertencente à indicação geográfica dos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Comércio Exterior pela UNESC, solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

MÓDULO I – PERFIL EMPRESARIAL

1. Como surgiu a vitivinícola?
2. Qual o porte da vitivinícola (grande, média, pequena)?
3. Número de funcionários/colaboradores?
4. Qual a composição do capital social?
5. Como a vitivinícola é administrada (familiar, profissional ou mista)?

MÓDULO II – ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

1. A vitivinícola tem uma estrutura interna bem definida?
2. Como é composto o organograma da vitivinícola?
3. Os colaboradores sabem quais são suas responsabilidades e a quem devem se reportar?
4. Existem procedimentos documentados para realização de cada atividade pertinente ao processo?

MÓDULO III – A VITIVINÍCOLA E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

1. Qual a importância que a vitivinícola visualiza na Indicação de Procedência obtida para os Vales da Uva Goethe?
2. Tiveram que ser feitas modificações em processos, marcas e correlatos após a adoção da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe? Se sim, quais modificações foram feitas?
3. Qual a importância mercadológica observada com a instalação da Indicação de Procedência nos Vales da Uva Goethe?
4. Qual a percepção mercadológica da vitivinícola sobre a diferença entre vinhos produzidos a base de *vitis labrusca* e *vitis vinifera*?

MÓDULO IV – A VITIVINÍCOLA E O MERCADO NACIONAL

1. Como a vitivinícola visualiza o vinho/espumante da Uva Goethe, no aspecto mercadológico? Ele é bem aceito? Existe preconceito com este vinho/espumante por ser originário de uma uva híbrida?
2. Como a vitivinícola avalia o grau de consumo dos seus vinhos no Brasil?
3. Quais as características que a vitivinícola observa em seu produto/serviço, que trazem diferenciação quando comparado ao concorrente?
4. Qual a política comercial da vitivinícola no mercado nacional?
5. Para quais estados brasileiros a vitivinícola distribui seus produtos?
6. Qual o *market-share* da vitivinícola nacional/regional?
7. Qual o *mix* de produto que a vitivinícola comercializa no mercado nacional?
8. Como é desenvolvido o design dos rótulos?
9. Como funciona o ciclo de vida dos rótulos de vinhos produzidos pela vitivinícola? Há muitas mudanças?
10. A quantidade de clientes e fornecedores é numerosa? Qual a qualidade destas relações entre clientes/fornecedores e vitivinícola?
11. Há alguma aliança com empresa do setor vitivinícola, para que se possa ganhar vantagem competitiva no mercado?
12. Como a vitivinícola encara a concorrência dos vinhos internacionais, dentro do Brasil?
13. A vitivinícola utiliza em suas operações produtivas equipamentos importados? Se sim, os equipamentos são obsoletos ou são considerados “modernos”?
14. A vitivinícola pretende buscar novos mercados, devido à saturação do mercado brasileiro de vinhos?

MÓDULO V – PERCEPÇÃO QUANTO AO MERCADO EXTERNO

1. O planejamento estratégico da vitivinícola é alinhado com uma futura internacionalização do negócio?
2. Entre o *mix* de produto da vitivinícola, quais seriam mais propensos a inserção internacional?
3. Qual a visão da vitivinícola acerca dos mercados internacionais?
4. A organização tem pretensões de se internacionalizar? Por quê?
5. Quais fatores motivariam a vitivinícola a se internacionalizar?
6. A inserção internacional ocorreria somente com baixo investimento e comprometimento da vitivinícola?
7. A semelhança ambiental (língua, cultura, proximidade geográfica), levaria a vitivinícola a cogitar investir em mercados com esta semelhança ambiental?
8. O que a vitivinícola buscaria observar, para iniciar as primeiras negociações com outro país?
9. O que acredita a vitivinícola, acerca da concorrência no mercado externo?
10. A vitivinícola possui alguma certificação internacional? (Produtos com Indicação Geográfica, Premiações, Certificação ISO)?
11. A vitivinícola tem conhecimento do projeto setorial denominado *Wines of Brasil*?

MÓDULO VI – A VITIVINÍCOLA E SUA EXPERIÊNCIA COM O MERCADO EXTERNO

1. A vitivinícola já foi procurada por algum cliente internacional, com interesse em algum produto fabricado?
2. A vitivinícola já possui algum conhecimento ou experiência no mercado internacional?
3. A vitivinícola tem conhecimento em estratégias de internacionalização?
4. A vitivinícola tem conhecimento sobre a possibilidade de unir-se com outras empresas do setor vitivinícola, para vender no mercado externo seus produtos?
5. Caso haja pretensões para realização dos primeiros contatos com os mercados externos, pretende-se começar com mercados próximos ou distantes?
6. A vitivinícola pretende iniciar suas operações no mercado internacional por meio da “tentativa e erro” ou vai buscar algum terceiro com *know-how* para iniciar sua entrada nos mercados internacionais?
7. Para entrada no mercado externo, a vitivinícola pretende buscar contato direto com o importador, utilizar um representante comercial para as negociações, ou fazendo parte de uma cooperativa para entrada no mercado internacional de forma conjunta com empresas do setor?
8. A vitivinícola já cogitou realizar alianças contratuais com produtores de vinho internacionais, a fim de promover o vinho da região em outros países?
9. A vitivinícola tem conhecimento sobre os benefícios oferecidos pelo governo aos